



HAL
open science

Comparaison des contrats psychologiques entre nouveaux arrivants et supérieurs hiérarchiques à l'entrée dans l'organisation. Étude du cas des sous-officiers de la gendarmerie nationale française

Ruben Claudepierre

► To cite this version:

Ruben Claudepierre. Comparaison des contrats psychologiques entre nouveaux arrivants et supérieurs hiérarchiques à l'entrée dans l'organisation. Étude du cas des sous-officiers de la gendarmerie nationale française. Gestion et management. 2022. hal-04210489v1

HAL Id: hal-04210489

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-04210489v1>

Submitted on 18 Sep 2023 (v1), last revised 30 Sep 2023 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

MEMOIRE DE RECHERCHE

en sciences de gestion

management – ressources humaines

MASTER II

Métiers du Conseil et de la Recherche

« Comparaison des contrats psychologiques entre nouveaux arrivants et supérieurs hiérarchiques à l'entrée dans l'organisation. Étude du cas des sous-officiers de la gendarmerie nationale française. »

Ruben CLAUDEPIERRE
officier supérieur du corps technique et administratif
de la gendarmerie nationale,
étudiant en formation continue à temps partiel

Directeur de mémoire :
Antony KUHN
Professeur des universités
Université de Lorraine

Metz, le 25 septembre 2022

Remerciements :

L'auteur de ce mémoire, officier du corps technique et administratif de la gendarmerie nationale, tient tout d'abord à adresser sa reconnaissance envers son supérieur, le général Eric MATHIEU, commandant le groupement de gendarmerie départementale de la Moselle, pour le temps et la confiance qu'il lui a accordé. Sans cette souplesse d'emploi, le cumul de l'année universitaire et plus particulièrement de cette recherche avec les fonctions occupées n'aurait pas été envisageable.

Il remercie également son directeur de mémoire pour ses conseils avisés lors des points d'étapes réalisés.

Enfin, sa gratitude va à l'ensemble des participant-e-s aux différentes phases de cette étude.

Résumé :

Ancrée dans la théorie de l'échange social, cette recherche a pour objectif de mesurer les différences et correspondances entre les contrats psychologiques individuels des entrants au sein de l'organisation et leurs superviseurs. En s'intéressant particulièrement à l'influence de la formation institutionnalisée et aux relations internes dans la formation des promesses et des obligations, elle tente de comprendre comment les phénomènes de réciprocité et de mutualité mènent à une cohérence de représentations des membres de l'organisation. Sur la base d'un outil de mesure du PC contingent au terrain étudié et au secteur public, les résultats indiquent que les écarts sont davantage issus des différences d'expériences que d'un effet générationnel lié à l'âge. Ils montrent aussi que la formation in situ est plus corrélées aux attitudes dans le travail que la scolarité internalisée.

Abstract :

Grounded in the theory of social exchange, this research aims to measure the differences and correspondences between the individual psychological contracts of newcomers to the organization and their supervisors. By focusing on the influence of institutionalized training and internal relations in the formation of promises and obligations, it attempts to understand how the phenomenas of reciprocity and mutuality lead to a coherence of representations of the organization's members. On the basis of a contingent tool of measure to the field studied and to the public sector, the findings indicate that the gaps are more the result of differences in experience than of a generational effect linked to age. They also show that in situ training is more correlated with working attitudes than internalized schooling.

Sommaire

I.	Introduction	5
A.	Thématique générale et terrain.....	5
B.	Problématique, question de recherche et objectifs	8
C.	Cadre conceptuel et méthodologique	10
II.	Etat de l'art.....	11
A.	Le contrat psychologique (CP)	11
B.	La formation précoce, initiale et continue du CP	12
C.	Rôle des messages organisationnels.....	13
D.	Rôle de la socialisation interne	15
E.	Intérêts, effets et conséquences du contrat psychologique	16
F.	Distinction entre réciprocité, mutualité et convergence	17
G.	Désignation de l'employeur	19
III.	Méthodologie.....	20
A.	Données secondaires	21
➤	Chiffres clés.....	21
➤	Recrutement	22
➤	Formation initiale	25
B.	Entretiens.....	27
C.	Questionnaires	33
➤	Echantillons et mode d'administration	33
➤	Outil de mesure	33
➤	Analyses	37
IV.	Résultats.....	41
A.	Entretiens.....	41
➤	Statistiques globales du codage	41
➤	Analyse catégorielle des verbatims	44
B.	Questionnaires	113
➤	Echantillons :.....	113
➤	Fiabilité :	115
➤	Comparaisons :	119
➤	Corrélations	131
➤	Questions ouvertes et à choix multiples	138
V.	Discussion théorique.....	142
A.	Contingence de la mesure du CP	142

B.	Prévalence des attentes sur les promesses satisfaites	143
C.	Prévalence de l'échange social relationnel.....	145
D.	Prévalence de la formation in-situ	147
E.	Préjugés générationnels	148
F.	Identification fluctuante de l'employeur	149
G.	Limites et voies de recherche.....	151
➤	Echantillonnage et biais.....	151
➤	Validité interne	153
➤	Validité externe.....	154
➤	Voies de recherche	154
VI.	Implications pratiques et managériales.....	156
A.	Réorientation pratique de la formation.....	156
➤	Une spécialisation dès le début de formation.....	156
➤	Une immersion pratique pendant la scolarité.....	157
➤	Une réuniformisation des scolarités.....	158
➤	Un tutorat partagé.....	159
B.	Recalibrage du mode de recrutement	159
➤	Un recrutement externe plus exigeant	160
➤	Un recrutement interne plus qualitatif	160
➤	Emergence d'un recrutement direct des cadres intermédiaires	160
C.	Réaffirmation de la culture organisationnelle	161
	Bibliographie	165
	Sommaire détaillé	171
	Table des annexes.....	173

I. Introduction

A. **Thématique générale et terrain**

“C’est dans leurs âmes qu’il faut imprimer sa marque vivante. Frapper les volontés, s’en saisir, les animer à se tourner d’elles-mêmes vers le but qu’il s’est assigné, grandir et multiplier les effets de la discipline par une suggestion morale qui dépasse le raisonnement, cristalliser autour de soi tout ce qu’il y a dans les âmes de foi, d’espoir, de dévouements latents, telle est cette domination.”

Ainsi De Gaulle, alors commandant durant l’entre-deux guerres (C. De Gaulle, Le fil de l’épée, 1932), définissait l’autorité et approchait déjà les ressorts de ce qui serait plus tard théorisé sous le concept de contrat psychologique. Bien qu’éloignée des grilles de lecture apportées par les sciences de gestion de par son aspect poétique, cette description reflète néanmoins le processus d’adhésion recherché par tout chef militaire auprès de ses hommes et peut s’appliquer bien au-delà à tout dirigeant ou manager qui cherche à fédérer.

Héritière de près de 8 siècles d’histoire, la Gendarmerie Nationale compose à plus de 35% les forces de sécurité intérieure françaises actuelles (Ministère de l’Intérieur, bilan social 2021). Cette entité née de la Maréchaussée du moyen-âge, assure des missions de sécurité publique sur le territoire national sous statut militaire, ainsi que plusieurs missions à l’étranger. Cette particularité en fait une institution qui a su traverser l’Histoire en s’adaptant, tout en conservant un socle de valeur fortement ancré dans ses traditions.

Aujourd’hui plus que jamais, elle poursuit une réflexion sur ses modes de management, au sens de Fayol, de Friedmann, Freeman ou encore Drucker, notamment dans ses dimensions organisationnelles et opérationnelles. Elle s’interroge en particulier sur la gestion de ses moyens humains, confrontée à un appauvrissement du recrutement, à la montée de l’individualisme mais aussi à de fortes mutations internes.

La Gendarmerie Nationale a tout d’abord été concernée par la professionnalisation des armées décidée en 1996, celle-ci ayant engendré un net repyramidage des effectifs vers l’encadrement, à l’inverse des autres armées d’ailleurs du fait qu’elle était déjà depuis

longtemps dans une logique de métier formant une majorité de cadres intermédiaires plutôt que de soldats exécutants. Cette professionnalisation la fait entrer dans une logique de convergence vers un modèle plus organisationnel et entrepreneurial (Moskos, 1987 ; Padioleau, 2002 ; Giraud et alii, 2004) a également mis à l'honneur les unités fortement spécialisées au détriment de l'unité territoriale de base qu'est la brigade de gendarmerie (Dieu, 2008).

Historiquement rattachée à la Défense, cette institution a été mise à la disposition du ministère de l'Intérieur dès 2002 puis totalement rattachée pour emploi par une loi de 2009, aux côtés de la Police Nationale. Cette modification majeure qui distend ses liens aux armées et tend à la rapprocher de la "maison d'en face", lui fait emprunter une logique de recomposition de son cadre institutionnel (Lourau, 1973), voire de désinstitutionnalisation (Dubet, 2002). La confrontation à cette triple logique affecte directement les motifs d'engagement des militaires, l'idée de vocation et l'exercice même du métier (Jakubowski, 2011, 2013).

Du point de vue organisationnel, la gendarmerie nationale correspond à la structure divisionnelle décentralisée décrite par l'École Néoclassique et en particulier par Sloan - ne serait-ce qu'à travers son modèle de répartition géographique couvrant la quasi-totalité du territoire grâce à un maillage territorial mobilisant 3 100 brigades entre autres - mais aussi de par la responsabilité budgétaire qui lui est déléguée par l'Etat ou encore par sa complète autonomie dans la gestion courante, qui nécessite d'ailleurs en parallèle un regroupement des fonctions stratégiques en état-major, conformément à la modélisation scientifique. Le management par objectifs tel que décrit par Drucker et Gélilier y est également très pratiqué, autour de la notion de mission et grâce au principe de l'entretien de notation annuel.

Cette organisation puise aussi dans l'École de la Contingence, tout d'abord en interne à travers une forte bureaucratisation (Kaplan et Blau, 1956) associée à une spécialisation croissante de ses composantes (judiciaire, routier, maritime, intervention, maintien de l'ordre, montagne, air, nucléaire....etc.), entraînant une multiplication des règles et la décentralisation des décisions. Cette dynamique est ainsi régulée, conformément au modèle, par une homogénéisation des pratiques, une formalisation des procédures, via une différenciation structurelle par niveaux hiérarchiques et grâce au développement d'une fonction administrative chargée d'assurer cohérence et contrôle.

Sur le plan des facteurs externes de contingence, on pourra identifier la nécessité de correspondre à l'environnement en s'y adaptant continuellement quel qu'il soit, en l'occurrence dans le but de couvrir le territoire, en métropole comme à l'outre-mer mais aussi à l'étranger lors des opérations extérieures, afin de répondre aux besoins des 50% de la population en zone rurale et semi-urbaine (la Police Nationale étant parallèlement en charge des zones urbaines au-delà d'un certain seuil démographique).

Cette résilience organisationnelle continue s'appuie historiquement sur les principes de la forme mécaniste (Burns & Stalker, 1961) avec différenciation (Lawrence & Lorsch, 1976) et subdivision spécialisée, la coordination interne pour éviter la conflictualité étant mise en œuvre continuellement via des groupes projets, un système d'information solide ainsi que par le principe de mobilité. Il s'agit de composantes et de pratiques devenues parfaitement habituelles pour les acteurs de la gendarmerie et qui correspondent pourtant parfois très exactement aux définitions de la littérature scientifique des années 60 et 70. Cette catégorisation peut toutefois être remise en cause de nos jours et peut tendre à glisser vers une forme plus organique, ce qui n'est pas exclu par les deux auteurs qui n'entendaient pas fonder une dichotomie mais plutôt matérialiser deux pôles de structuration organisationnelle.

Le capital humain de cette institution, de l'ordre de la centaine de milliers, doit être maintenu en quantité comme en qualité à travers une politique de recrutement scrupuleusement définie et immédiatement dépendante des budgets alloués par l'Etat à ce titre.

La "production de sécurité" demeure l'impératif sous toutes ses déclinaisons, considérant que l'institution est composée de la gendarmerie mobile, spécialisée dans le maintien de l'ordre, de la Garde Républicaine, tournée vers les services d'honneur et la sécurité des hautes autorités de l'Etat ainsi que multiples formations spécialisées dans la lutte anti-terroriste (le GIGN notamment), les transports aériens, la gendarmerie maritime, la sécurité des armements nucléaires ou encore le cyberspace, l'outre-mer, la prévôté aux armées... C'est cependant la gendarmerie départementale qui regroupe la majorité des effectifs à travers une palette de technicités déclinées autour de l'activité de police judiciaire, allant de l'identification criminelle à l'intervention armée spécialisée en passant par le secours en montagne, la sécurité routière, la surveillance fluviale, l'observation-surveillance, la lutte

contre les stupéfiants ainsi que de nombreuses autres technicités plus ou moins rares, toujours adaptées au terrain et à un adversaire évolutif. Un bref aperçu simplifié de ce qu'est ce terrain de recherche est présenté en [annexe 1](#).

L'objectif principal des processus de ressources humaines totalement intégrés dans l'institution, du recrutement à la gestion des carrières, sur lesquels elle s'appuie, vise à assurer la disponibilité des effectifs nécessaires, en particulier des sous-officiers de gendarmerie qui arment notamment les 3 100 unités de terrain évoquées.

La réalisation de ces moyens humains impose ainsi le recrutement annuel de 4 000 nouveaux élèves-gendarmes, qui constituent la première population cible du présent terrain de recherche.

B. Problématique, question de recherche et objectifs

Cet effort de recrutement est confronté à une ressource plutôt en baisse, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. L'attractivité du métier est questionnée du fait notamment de son image publique, des risques perçus et des contraintes qu'il suppose.

L'âge moyen des candidats entraîne également un fort rajeunissement des effectifs et provoque diverses relations intergénérationnelles dans l'organisation, interrogeant parfois jusqu'au système de valeurs et aux motivations propres à chacun.

Enfin, la formation de ces entrants doit être pensée dans la durée, d'abord en école puis en unité à travers un encadrement qui se trouve face à la nécessité d'absorber un flux d'arrivants conséquent et régulier, à la remise en question de son mode de management mais aussi à la baisse de ses propres ressources, en volume de gradés et donc en expérience acquise.

Il est à noter que le "management" est plus communément désigné sous le vocable de commandement dans cette organisation, la tradition faisant une nette distinction entre les deux termes, l'un étant considéré comme "civil", l'autre "militaire". Il s'agit ainsi d'une différenciation sémantique presque "identitaire" qui mêle les notions d'autorité et de pouvoir (Weber, 1914) dont la finalité, identique en réalité, vise à faire exécuter un ordre. Dans la

représentation interne, le rapport aux connaissances théoriques existantes n'est pas établi, R. Likert (1969) distinguant par exemple 4 styles de "commandement" chez... les "managers".

Au regard de ce contexte, il apparaît intéressant de s'interroger sur la correspondance entre ces nouveaux entrants et les profils espérés par l'institution, en particulier au sein des unités et notamment par les commandants de brigades. Plus précisément, il peut être éclairant de se pencher sur les attentes des uns et des autres ainsi que sur les processus et facteurs qui permettent de les concilier.

Cette recherche s'est ainsi fixée pour objectifs de :

- dresser un portrait instantané des attentes et obligations perçues par les élèves-gendarmes (EG) contemporains au moment de leur affectation dans leur première unité, après 8 mois d'école ;
- dresser une représentation analogue reflétant celles de leurs superviseurs, à savoir les commandants de ces unités (CDU) ;
- comparer ces perceptions dans chaque population, puis les 2 populations entre elles ;
- identifier et mesurer les différences, les correspondances et corrélations ;
- identifier *a priori* et *a posteriori* quels processus et facteurs peuvent influencer sur ces représentations.

La problématique porte ainsi sur la formation, la réciprocité et la mutualité du contrat psychologique (Rousseau, 1989), concept théorique central qui sera mobilisé à travers la question de recherche suivante :

« Quelles différences et concordances entre les contrats psychologiques des entrants et ceux des superviseurs ? »

C. Cadre conceptuel et méthodologique

Ancré dans la théorie de l'échange social (Homans, 1958), le contrat psychologique tente de matérialiser la perception que l'employé a des obligations mutuelles qui sous-tendent la relation d'emploi, tant sur le plan relationnel qu'économique.

Les divers articles, thèses et extraits d'ouvrages éclairent sur le concept de contrat psychologique, qui analyse la relation d'emploi à partir des perceptions individuelles concernant les obligations existantes entre le salarié et son employeur (Rousseau, 1989). Un tel contrat prend forme lorsqu'un subordonné pense être dans l'obligation de contribuer à son organisation en retour d'une promesse de cette dernière (Rousseau, 1998). Ce concept a permis d'améliorer considérablement la compréhension des échanges sociaux et informels au cœur des relations hiérarchiques (Coyle-Shapiro et Conway, 2005) en mettant à jour les conflits émotionnels intrapsychiques négativement reliés, de manière directe ou indirecte, au niveau de satisfaction au travail, au sentiment de confiance et d'engagement envers l'organisation (Zhao et al., 2007).

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique constructiviste aménagé en utilisant la démarche de l'étude de cas, proche de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967).

La recherche menée est exploratoire empirique, sans formulation d'hypothèses spécifiques mais de plusieurs propositions. Elle comprend une phase d'exploitation des ressources secondaires principalement générées par l'Etat, puis une étape qualitative reposant sur une analyse relationnelle à travers plusieurs entretiens semi-directifs, croisée avec une dernière approche quantitative par questionnaires. Chacune de ces étapes a été menée distinctement sur la population des "employés", à savoir les élèves-gendarmes, puis sur celle des "superviseurs", à savoir les commandants d'unité.

Un plan traditionnel présente les éléments de la revue de la littérature scientifique rassemblés sur le sujet, la méthodologie détaillée puis les résultats, avant de les discuter pour conclure sur les applications managériales et voies de recherche ultérieures.

II. Etat de l'art

A. *Le contrat psychologique (CP)*

Les CP ont été mesurées à travers les croyances des employés grâce aux concepts d'attentes (Sutton et Griffin, 2004), d'obligations (Coyle-Shapiro et Neuman, 2004) ou encore de promesses (Lambert et al., 2003 ; Woodrow et Guest, 2017). Bien que ces constructions partagent des points communs où chacune reflète une croyance sur un résultat ou une action future, où chacune est une norme potentielle par rapport à laquelle on peut juger des résultats futurs, Roehling (2008) a constaté des différences dans la façon dont les promesses, les attentes et les obligations sont corrélées avec des attitudes et des comportements importants des employés, ce qui confirme leur validité discriminante.

Par exemple, les promesses et les attentes sont liées de manière significative à la confiance, alors que les obligations ne le sont pas.

Les obligations sont-elles fortement liées à la centralité du travail, alors que les promesses ne le sont que faiblement et les attentes de manière insignifiante.

De plus, le respect des obligations explique une variance significativement plus grande de notions telles que la satisfaction au travail, la confiance et les intentions de départ, que le respect des attentes ou des promesses.

Plusieurs facteurs suggèrent que les obligations constituent la croyance centrale du CP. Les définitions classiques indiquent clairement que les promesses donnent lieu à des obligations et non l'inverse. En effet, des CP peuvent exister même lorsqu'aucune promesse n'a été faite (Arnold, 1996).

En l'absence de promesses, les croyances relatives aux CP peuvent être fondées sur des attentes plus générales (Montes & Zweig, 2009).

Bien que durant de nombreuses années la notion de promesse a occupé une place centrale, la notation d'attente fait un retour dans les études plus récentes, laissant apparaître qu'elles donnent lieu à des obligations perçues (Rousseau & al., 2018).

Les attentes (ou expectatives) ont été largement étudiées en psychologie. Les attentes sont des croyances concernant un état futur des choses qui peuvent être classées comme probabilistes ou normatives (Olson, Roese, & Zanna, 1996).

Les attentes probabilistes se réfèrent à des croyances sur la probabilité d'événements futurs ou sur ce qui pourrait se produire, tandis que les attentes normatives se réfèrent à des croyances sur des événements futurs qui devraient se produire en fonction de normes (Judge, Higgins, Thoresen, Barrick, 1999). Cette distinction n'a pas été au centre de la recherche sur les CP (Roehling, 2008). Cependant, elle est pertinente pour comprendre comment les obligations et les attentes sont liées.

B. *La formation précoce, initiale et continue du CP*

La littérature admet plusieurs étapes dans la formation du contrat psychologique, du contrat précoce à la stabilisation en passant par une phase de maturation et d'adaptation. Ces phases comprennent la création, la maintenance, la renégociation et la réparation (Rousseau & al., 2018), en passant par la phase critique de violation, qui constitue une rupture plus ou moins forte du contrat psychologique, passant par des états émotionnels variables (Robinson & Morrison, 2000 ; Tekleab et al., 2013).

Les contrats psychologiques sont ainsi formés avant même le début de la relation d'emploi, avant l'entrée effective dans l'organisation (Shore & Tetrick, 1994). Les nouveaux arrivants développent un contrat psychologique anticipatif, parfois qualifié de précoce, afin de réduire l'incertitude liée à la transition professionnelle et de donner un sens à cette décision (De Vos et al., 2003 ; Shore & Tetrick, 1994). Ce contrat anticipatif repose sur les attentes professionnelles, l'orientation culturelle antérieure et les informations transmises par l'organisation, en particulier à travers la communication de recrutement et de sélection (Lester, Kickul, & Bergmann, 2007 ; Ravlin, Liao, Morrell, Au, & Thomas, 2012 ; Shore & Tetrick, 1994).

Sharpe (2003) considère que le contrat psychologique est dynamique puisqu'il évolue en fonction des changements organisationnels, du développement personnel de l'individu, de l'âge et de la durée de la relation d'emploi au cours du temps, c'est-à-dire que les relations entre l'employeur et le salarié changent et sont fonction du vécu du salarié (Guerrero, 2005).

Il est produit par un processus interprétatif qui le rend susceptible de continuer à évoluer après l'entrée dans l'organisation (De Vos & Freese, 2011 ; Thomas & Anderson, 1998).

La littérature suggère que la phase de création et de développement initial du CP intervient entre trois et six mois après l'arrivée au sein de l'organisation puis évolue vers une phase de stabilisation après un an (De Vos et Freese, 2011 ; Lee et al., 2011 ; De Vos et al., 2003 ; Thomas et Anderson, 1998).

En outre, parmi les facteurs contextuels et individuels pertinents qui peuvent jouer dans la dynamique de la formation du CP, le statut générationnel a été identifié et pourrait constituer une variable intéressante (De Meuse, Bergmann, & Lester, 2001).

C. Rôle des messages organisationnels

Rousseau (1998) a identifié diverses typologies de messages émis par les organisations (énoncés ouverts, observation du traitement reçu par les autres employés...) qui pourraient être perçus différemment par l'employé et son supérieur hiérarchique selon le processus d'encodage retenu, soit basé sur un processus d'adaptation déterminé par les messages explicites de l'organisation, soit reposant exclusivement sur les croyances présumées ou encore sur des messages organisationnels implicites à partir desquels le subordonné développe un processus d'adaptation hybride (Gardody, 2016).

A contrario, comme les membres de l'équipe sont susceptibles d'être exposés à de tels messages communs de la part des agents organisationnels (Kozlowski & Klein, 2000 ; Liao & Rupp, 2005), il est en même temps probable qu'ils développent des évaluations similaires sur les engagements pris envers eux individuellement (Tangirala & Ramanujam, 2008).

Le contrat psychologique prend ainsi la forme de schémas de croyances qu'un subordonné construit activement sur la base d'un processus d'attribution de sens aux expériences organisationnelles vécues (Dabos et Rousseau, 2013). Rousseau (1995) met en évidence que la formation de ces modèles mentaux est le résultat d'un processus sociocognitif impliquant la combinaison de deux dimensions : d'une part, les actions de socialisation de l'organisation via l'émission de messages et, d'autre part, les opérations cognitives des subordonnés à travers des interprétations et constructions individuelles.

Par exemple, les promesses de l'employeur peuvent être moins pertinentes pour les croyances ou les comportements des employés une fois que le PC s'est stabilisé (c'est-à-dire dans la phase de maintien) mais comptent beaucoup pour un employé nouvellement embauché (c'est-à-dire dans la phase de création) (Rousseau et al., 2018).

On peut aussi s'attendre à ce que les perceptions des employés de leurs propres obligations et de celles de leur employeur changent en fonction de l'activation de buts particuliers, ce que Rousseau qualifie de mécanisme clé pour comprendre comment les obligations perçues sont créées et modifiées (Rousseau et al., 2018).

Les nouveaux venus dans une organisation s'engagent dans un traitement cognitif laborieux, incorporant à la fois leurs croyances antérieures et les informations organisationnelles nouvellement acquises pour former leur schéma PC (Rousseau, 2001). Les croyances antérieures comprennent des informations sur les normes de la société et de l'industrie, les expériences passées, les expériences de la famille et des amis. et du secteur, les expériences passées, les expériences de la famille et des amis, et d'autres facteurs qui génèrent collectivement des attentes concernant l'échange (De Vos, De Stobbeleir, & Meganck, 2009).

Dès le premier contact avec l'organisation, les informations organisationnelles comprennent des indices sur les intentions de l'employeur sous la forme de promesses explicites ou implicites (Rousseau, 1995). Une fois entré, les promesses perçues de l'employeur proviennent d'un éventail d'agents organisationnels (par exemple, les gestionnaires, les superviseurs, les propriétaires et les chefs d'équipe). De même, les promesses perçues de l'employeur peuvent découler de normes, de politiques et de procédures établies au sein de l'organisation.

Il est également admis que seuls les indices prometteurs que l'employé accepte comme des promesses génèrent des obligations perçues de l'employeur (Rousseau et al., 2018), ce qui peut différer d'un individu à l'autre, générant au sein d'une même organisation différents types de contrats psychologiques, situation qui peut influencer sur la création du sens commun, sur l'esprit d'équipe ou encore la motivation collective et individuelle.

D. Rôle de la socialisation interne

Plusieurs preuves empiriques tendent à montrer que le contrat psychologique est malléable pendant le processus de socialisation, du fait entre autres que les obligations perçues par les nouveaux arrivants peuvent évoluer pour s'aligner sur la norme des initiés (Thomas & Anderson, 1998).

Les perceptions des obligations de l'employé et de l'employeur ont aussi tendance à s'adapter aux incitations réelles de ce dernier et aux contributions du premier, avec des influences réciproques et unilatérales (De Vos et al., 2003 ; Lee, Liu, Rousseau, Hui, & Chen, 2011).

Ainsi, les entrants qui perçoivent des obligations initiales élevées seront plus enclins à s'engager dans le processus de socialisation (Payne et al., 2007), en particulier dans la formation formelle et les relations avec les superviseurs et les pairs, continuant à faire évoluer le contrat psychologique.

Du point de vue de l'interactionnisme et de l'apprentissage, la qualité des interactions informelles entre les nouveaux arrivants et les agents internes, notamment les superviseurs et les pairs, est considérée comme déterminante pour l'adaptation (Jokisaari, 2013 ; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, & Song, 2013 ; Ostroff & Kozlowski, 1992 ; Reichers, 1987). Ces agents internes sont ainsi censés aider les entrants en leur fournissant des modèles et des informations utiles, ainsi qu'un soutien social éventuel. La théorie de l'échange social est vue comme un moyen de comprendre le rôle des superviseurs et des pairs dans "l'intégration" des nouveaux arrivants (Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995 ; Sluss & Thompson, 2012).

Dans la continuité, deux concepts ont été formalisés afin de saisir la nature de la relation qui se développe entre les nouveaux arrivants et, respectivement, les superviseurs et les pairs. Ainsi, la théorie dite "Leader-Member Exchange" (LMX) propose qu'un superviseur entretienne une relation unique avec chacun des membres de son groupe et que ces relations dyadiques varient en qualité (Graen & Scandura, 1987 ; Sparrowe & Liden 1997). Le "Team-Member Exchange" (TMX) est un construit parallèle qui matérialise quant à lui la qualité de la relation entre le nouvel arrivant et les membres du groupe (Seers, 1989).

Les deux types d'échange sont fondés sur la norme de réciprocité par laquelle "chaque partie doit offrir quelque chose que l'autre considère comme précieux et chacune doit considérer l'échange comme raisonnablement équitable et juste" (Graen & Scandura, 1987, p. 182).

Le LMX et le TMX sont influencés par les obligations des nouveaux arrivants et contribuent à façonner le contrat psychologique. Il a notamment été démontré que les employés qui reçoivent un soutien de l'organisation, développent des obligations de réciprocité (Liden, Bauer, & Erdogan, 2004). De même, certains chercheurs ont suggéré que les agents peuvent réduire leur sentiment "d'endettement" non seulement en rendant la pareille en termes d'attitudes et de comportements, mais aussi par une réévaluation cognitive des termes du contrat psychologique. D'une part, les employés réagissent aux signaux positifs reçus de leur organisation en augmentant leurs propres obligations (Aselage et Eisenberger, 2003), d'autre part, ils réduisent ce qu'ils perçoivent comme les obligations de leur employeur à leur égard (Coyle-Shapiro et Conway, 2005).

E. Intérêts, effets et conséquences du contrat psychologique

La plupart des recherches sur le contrat psychologique démontrent le lien entre la perception qu'ont les employés des obligations de l'employeur et les conséquences positives ou négatives du respect comme de la violation de ces dernières (Lapointe et al., 2013 ; Robinson & Morrison, 2000, Tekleab et al., 2013). Les chercheurs s'accordent sur le fait que le contrat psychologique reflète la perception qu'a un individu de l'accord d'échange réciproque entre un employé et un employeur, composé d'obligations mutuelles (Chen, Tsui, & Zhong, 2008 ; Tekleab & Taylor, 2003). Ainsi, lorsque l'employeur ne respecte pas ses engagements, même perçus de manière implicite, les nouveaux arrivants réagissent en réduisant leurs propres obligations envers celui-ci (Robinson et al., 1994 ; Tekleab et al., 2013).

Plusieurs enquêtes longitudinales ciblant les nouveaux arrivants ont montré que les manquements sont fréquemment perçus pendant la période de socialisation, entraînant des sentiments parfois intenses de trahison et de colère, générant des effets néfastes sur la relation d'emploi (Lapointe et al., 2013 ; Robinson & Rousseau, 1994 ; Tekleab et al., 2013). Ces violations sont moins probables lorsque les recrues se sentent soutenues par

l'organisation et ont accès à des informations plus réalistes qu'imaginées (De Vos & Freese 2011 ; Robinson & Morrison, 2000).

Conway et Coyle-Shapiro (2012) ont aussi constaté une relation réciproque entre l'épanouissement du CP et la performance individuelle qui peut se renforcer avec le temps (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003).

F. Distinction entre réciprocité, mutualité et convergence

La logique de réciprocité apparaît lors de la phase de décodage d'informations encodées générées par l'organisation. A partir du moment où les messages de l'organisation sont transformés en promesses, elles conduisent à des obligations réciproques.

Par exemple, les nouveaux arrivants très proactifs ont tendance à rechercher activement des indices sociaux sur les obligations des employés et des employeurs (Tomprou & Nikolaou, 2011).

L'incertitude que ressentent les nouveaux arrivants peut être réduite grâce aux informations fournies par diverses sources d'information, principalement par les interactions sociales avec les superviseurs et les pairs (Saks & Ashforth, 1997a). L'ajustement des nouveaux arrivants fait référence au processus de réinterprétation et de révision des perceptions de son rôle et de son fonctionnement au sein de l'organisation (Lance & Vandenberg, 2000). Il est conçu comme un processus de création de sens, se déroulant au cours des premiers mois après l'entrée et, en cas d'ajustement positif, résultant en un lien renforcé entre le nouvel arrivant et l'organisation (Bauer, Morrison, & Callister, 1998 ; De Vos, Buyens, & Schalk, 2005 ; Saks & Ashforth, 1997a ; Robinson et Morrison, 1997).

La très grande majorité des études menées ne portent que sur la population des employés, en mesurant leur engagement au regard des promesses perçues.

La mesure de la mutualité du contrat psychologique, s'est elle intéressée à la relation entre les perceptions de chaque partie sur le CP et sur la combinaison de ces dernières. L'hypothèse selon laquelle les salariés comparent leurs contributions aux rétributions qu'ils ont reçues est suggérée par Morrison et Robinson (1997), via une logique de pensée proche de celle d'Adams (1965) dans la théorie de l'équité. Les rétributions fournies et promises

par l'entreprise sont ainsi comparées aux contributions apportées et promises par l'employé. Cette définition de la mutualité a été testée par Coyle-Shapiro et Neuman (2004) ainsi que par De Vos et al. (2003) dans deux études qui ont démontré que le respect des obligations par le salarié a un effet modérateur sur le lien entre la réalisation du CP par l'entreprise et les attitudes des salariés.

De rares études empiriques permettent d'éclairer les notions de réciprocité et de mutualité (Gouldner, 1960) entre les deux niveaux hiérarchiques. Pourtant, comme le notent Rousseau et Tijoriwala (1998), "au cœur du fonctionnement des contrats psychologiques se trouve l'interaction entre les obligations de l'employé et de l'employeur, leur ampleur relative et les relations contingentes".

A priori, une seule étude quantitative s'est penchée sur un examen de l'influence bidirectionnelle de la norme de réciprocité (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002), focalisant toutefois sur la seule perception croisée des obligations et de leurs réalisations.

Quelques auteurs ont directement suggéré que les contributions des employés pourraient influencer dans l'autre sens, la perception des obligations de l'employeur. Coyle-Shapiro et Kessler (2002) affirment ainsi que les employés peuvent déclencher le mécanisme de réciprocité en apportant des contributions initiales à leur employeur, dans l'espoir que cela leur assure des avantages futurs. D'autres ont constaté que l'accomplissement des obligations par l'employé pouvait influencer le soutien socio-émotionnel et la considération individualisée fournis par le superviseur (Chen et al., 2008). Il apparaît donc fondé qu'une contribution importante et spontanée de l'employé génère à son tour de plus grandes incitations pour l'employeur. Ce phénomène a été qualifié de "mutualité" afin de le distinguer du processus de réciprocité (Morrison et Robinson, 1995 ; Guerrero, 2005).

En incorporant la perspective de l'employeur ou de son représentant, la question de la mutualité du contrat psychologique entre l'employé et l'employeur (Coyle Shapiro, 2001 ; Coyle-Shapiro & Kessler, 1998 ; Tekleab & Taylor, 2001) peut être explorée et mériterait d'être mesurée dans sa perception réciproque, sachant que "*l'individu est la source directe d'information concernant le contrat car c'est la perception de la mutualité, et non la mutualité de fait, qui constitue un contrat psychologique.*" (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Enfin, il apparaît nécessaire de préciser que la recherche des différences et des correspondances visées dans ce qui suit a pour objet de mesurer une variation globale des contrats psychologiques observés, d'une part entre les deux populations - à savoir superviseurs et nouveaux entrants - mais aussi sein de chacune d'elles, grâce aux mesures de proximité effectuées. Les processus de réciprocité, de mutualité, ainsi que de nombreux autres facteurs tels que la formation, la communication et la culture organisationnelles, sont donc intégrés comme facteurs potentiels dans cette optique.

G. Désignation de l'employeur

Si la littérature a beaucoup exploré le concept de formation et de violation dudit contrat chez l'employé (Morrison et Robinson, 1997 ; Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo, 2007 ; Gardody, 2016), peu de recherches ont été menées sur le contrat psychologique de l'employeur, axe tout juste émergent (Coyle-Shapiro & Kessler, 1998).

Pourtant, l'élément central du fonctionnement des contrats psychologiques est l'interaction entre les obligations de l'employé et de l'employeur, leur importance relative et leurs relations contingentes étant issues de la manière dont les titulaires de contrats individuels les perçoivent (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Il apparaît donc utile d'étudier les perceptions conjointes de l'employé et de l'employeur, ou de son agent (superviseur, manager...), en tant que partie au contrat.

S'agissant de l'employeur, dont la définition et la désignation dans la relation dyadique ne fait pas l'unanimité, une focalisation sur le rôle de « superviseur » apparaît être la plus sensée au regard de la littérature, qui en fait un représentant significatif et influent (Saks & Ashforth, 1997 ; De Vos & Freese, 2011 ; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002 ; Rousseau, 1995 et 2018).

En conclusion, de cette revue de la littérature scientifique il apparaît intéressant de mettre en lumière les facteurs et mécanismes qui peuvent expliquer cette évolution, diverses recherches montrant que le contrat précoce conditionne beaucoup la suite, que la communication institutionnelle joue un rôle fondateur, de même que la socialisation organisationnelle, incluant particulièrement la formation interne dans un contexte fortement institutionnalisé (Delobbe, Cooper-Thomas, De Hoe, 2015), en allant jusqu'au rôle

déterminant de l'employeur. A ce titre, il peut être révélateur de s'intéresser au CP précoce émergent à la candidature, puis à celui construit en fin de formation institutionnalisée (écoles nationales), à l'entrée dans l'emploi réel, pour enfin les comparer avec celui qui résulte d'une première expérience sur le lieu d'emploi, à 6 mois (De Vos et al., 2003), notamment au contact du superviseur.

III. Méthodologie

L'ensemble de la démarche repose sur la méthode de l'étude cas qui permet de mener selon Yin (1990) *“une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées.”* Il s'agit ainsi, via une logique de recherche qualitative inductive, de construire la théorie à partir du vécu des acteurs. Une proximité avec la théorie enracinée est reconnue (Grounded Theory, Glaser et Strauss, 1967) à travers l'exigence d'ancrage dans le réel.

Pour autant, une approche confirmatoire a été menée par questionnaire, afin de vérifier et affiner les résultats obtenus par entretiens dans un premier temps, selon le principe de triangulation des données (Stake, 1995).

Dans le cadre de ce mémoire, le choix du cas unique plutôt que multisite relève d'une opportunité rationalisée dans le temps imparti et compte tenu de l'emploi du chercheur parallèlement à son travail universitaire, à savoir officier du corps technique et administratif de la gendarmerie, menant une recherche intéressant sa propre institution. L'objectif consiste donc avant tout à tester une ou plusieurs théories existantes par confirmation, réfutation ou complément, conformément à l'une des trois situations identifiées par Yin (1990).

A. Données secondaires

L'analyse de données secondaires a consisté à cerner avec précision la communication institutionnelle autant externe qu'interne, de la phase de recrutement à la gestion des ressources humaines. Plusieurs supports figurent en annexe et permettent de visualiser quelle est la stratégie affichée, quelle politique de gestion est annoncée par l'organisation et dans quelle mesure ces informations constituent un premier ensemble de "promesses". Il est important de noter que cette institution, de par son ancienneté, son importance dans la société, génère une image collective et un ensemble de représentations qui lui échappent en partie. De multiples exemples peuvent être cités à cet effet, qu'il s'agisse des idées véhiculées par les productions cinématographiques et télévisuelles ou encore des variations d'opinions très dépendantes de l'actualité et de l'inclination des médias.

Les représentations qui en sont issues sont extrêmement variées, voire contradictoires. Les films et séries peuvent idéaliser le métier, le présenter sous un seul angle, souvent judiciaire tandis que les reportages à sensation, diffusés quasiment quotidiennement, focalisent sur l'action en immersion, ces deux approches gommant certaines contingences du statut et de la fonction ainsi que toutes les activités jugées trop banales pour être portées à l'écran, même si elles constituent parfois l'essentiel de l'activité. Les événements de sécurité publique entraînent également de fortes réactions et il est évident que l'opinion publique est très différente après une intervention anti-terroriste saluée par une majorité (interventions sur les attentats du 13 novembre 2015, suivies de scènes d'hommages spontanés et d'acclamation populaire des forces de l'ordre) ou après un maintien de l'ordre sur des groupes de manifestants (mouvements des "Gilets Jaunes" de fin 2018 à mi-2019). Ces variations sont d'ailleurs ressenties au sein de l'institution notamment en matière de recrutement, selon qu'elles provoquent un afflux ou une attrition de candidats.

➤ Chiffres clés

La Gendarmerie Nationale compte 95 720 militaires segmentés en corps hiérarchiques, parmi lesquels 6 304 officiers, 77 077 sous-officiers et 12 339 volontaires. Elle emploie en outre 5 885 personnels civils et dispose au-delà de ces effectifs dits "d'active", d'une réserve opérationnelle de 30 884 citoyens missionnés occasionnellement.

Le corps majoritaire des sous-officiers représente en moyenne 75 % des effectifs actifs de la gendarmerie nationale. Il est féminisé à hauteur de 17% et regroupe des individus âgés en moyenne de 38 ans, comptant une ancienneté militaire moyenne de 16 ans, dont 20% environ effectuent chaque année une mobilité géographique (Publication officielle DGGN Chiffres Clés RH 2021, [annexe 2](#)).

Il est constitué de plusieurs grades partant de l'élève-gendarme et passant successivement par les grades de gendarme (qui est dans le même temps une appellation générique), maréchal des logis-chef, adjudant, adjudant-chef puis enfin major, ces deux derniers grades étant qualifiés de "supérieurs" considérant qu'ils alimentent prioritairement les fonctions de commandants de brigades.

Le volume cible de recrutement annuel de 4 000 nouveaux gendarmes permet entre autres de pallier le départ naturel de 3 000 et quelques sous-officiers chaque année et de faire face par ailleurs à certaines réorganisations et rééquilibrages en termes d'effectifs. La gestion prévisionnelle des emplois de la gendarmerie nationale anticipe en outre le renouvellement de près de 50% des effectifs sur les 5 ans à venir, du fait des départs naturels engendrés par la vague de recrutement massif des années 80 menée pour répondre à sa réorganisation territoriale et à une augmentation des effectifs.

Au regard de la multiplicité des types d'unités existantes, qu'il s'agisse de pelotons d'intervention, de brigades motorisées, d'équipes cynophiles, de brigades fluviales etc... la recherche se focalisera sur le format le plus répandu de la gendarmerie départementale, à savoir la brigade territoriale, autonome ou de proximité, qui capte d'ailleurs la plupart des nouveaux entrants au titre de leur première affectation.

Cette diversité, qui implique la mise en œuvre de compétences pointues et intransigeantes au plan légal et déontologique notamment, impose la maîtrise d'une part du recrutement, d'autre part de la formation, totalement internalisée dans sa partie initiale.

➤ **Recrutement**

S'agissant tout d'abord du recrutement, les sous-officiers de gendarmerie le sont uniquement par concours. La plaquette officielle de recrutement est jointe en [annexe 3](#).

Le concours externe est dédié aux candidats âgés de 18 à 35 ans titulaires *a minima* du baccalauréat sur la base d'une épreuve écrite de culture générale, d'un oral portant sur l'actualité et les motivations ainsi que de tests psychologiques et sportifs.

Le concours interne est lui réservé aux candidats qui comptent déjà un temps de service contractuel au sein de la gendarmerie sous le statut de "gendarme adjoint volontaire" ou de réserviste, mais aussi au sein de la police nationale ou des autres armées. Les épreuves sont sensiblement identiques mais se focalisent davantage sur les connaissances professionnelles. La ressource constituée par la fidélisation des contractuels de la gendarmerie est importante puisqu'elle pèse plus de 50 % du recrutement total des sous-officiers de gendarmerie, en moyenne sur les 3 dernières années.

Un troisième concours, sans condition de diplôme, a été mis en place très récemment pour permettre à ces mêmes gendarmes adjoints ayant échoué 3 fois au concours de pouvoir néanmoins être sélectionnés sur dossier, au regard d'une qualité exceptionnelle de leurs états de service. Ce canal de recrutement est toutefois limité à une centaine de places par an et réservé aux plus méritants, le concours restant prioritairement incité.

Cette proportion induit que cette ressource ne peut être exclue du champ de cette recherche. Les gendarmes adjoints volontaires qui ont passé le concours interne pour devenir sous-officier seront ainsi assimilés aux nouveaux entrants dans ce qui suit, bien qu'il puisse être considérés disposer d'un contrat psychologique plus avancé avec l'organisation compte tenu de l'expérience accumulée. Pour autant, considérant qu'ils sont recrutés sans condition de diplôme et suivent une formation réduite de 9 à 13 semaines pour être employés dans des tâches d'exécution basique, sans responsabilité majeure, sans possibilité d'encadrement et avec un temps de contrat maximum de 5 ans, que lorsqu'ils sont recrutés dans le corps des sous-officiers, ils suivent la même formation et sont affectés dans une nouvelle unité selon le classement, ils peuvent être vus comme suivant le même processus de sélection et soumis aux mêmes messages organisationnels que les recrues extérieures.

Une analyse secondaire portant sur le taux de sélectivité des concours de sous-officiers de gendarmerie permet de dresser un constat plutôt inquiétant, pouvant avoir une incidence directe sur la qualité du recrutement et donc sur la conformation espérée des profils... et éventuellement des contrats psychologiques précoces. En effet, les chiffres indiquent que sur les trois dernières années au moins, de 2019 à 2021, le nombre de présents pour 1 admis s'établit en moyenne à 3,2 candidats (calculé sur la base du nombre total d'admis sur le nombre de candidats ayant réellement composé), soit un taux moyen de 31,3% d'admis par concours sur les trois ans. En 2021 par exemple, ce sont ainsi 15 034 candidats qui ont réellement composé, pour 10 107 admissibles et 4 680 admis in fine (source DGGN/DPMGN, 2022).

Ce niveau est extrêmement bas comparativement à la moyenne nationale du taux de sélectivité des concours de la Fonction Publique (*Source Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques - DGAFP - Rapport annuel sur l'état de la Fonction Publique - Politiques et pratiques des ressources humaines - édition 2021*), qui s'établit à un rapport de 6,2 candidats présents pour 1 admis et un taux moyen de 18% d'admis.

En gendarmerie, si seul le recrutement externe est considéré, en ne tenant compte que des candidats issus du civil, qui représentent 40% de la ressource (face à 50% d'anciens volontaires et 10% de réservistes, ex-militaires autres armées et ex-policiers), le taux de sélectivité s'établit sur la même période à 4,3 candidats pour 1 admis, avec un résultat là encore faible comparativement au taux de 7,3 observé pour le recrutement externe de catégorie B dans la Fonction Publique d'Etat. Il est toutefois intéressant de relever que ce même chiffre est ramené à 4,8 pour la Fonction Publique Territoriale, ce qui peut suggérer un lien avec l'ancrage géographique du recrutement.

Même si la tendance nationale est à la baisse pour l'ensemble de la Fonction Publique et que cet indicateur doit être relativisé par le contexte économique, la variation du taux de chômage ou encore le nombre de postes offerts (Daussin-Bénichou et al. 2015), ces chiffres laissent à penser *a priori* que le choix pour l'institution est très réduit et peut tendre à amoindrir la qualité du recrutement. Il faut préciser à ce titre que le volume de postes offerts sur l'ensemble de l'effectif de la gendarmerie, certes en augmentation, ne peut être l'unique facteur de la baisse de ce taux puisque comparativement et à titre d'exemple, ce sont 40

500 postes qui ont été ouverts dans la Fonction Publique d'Etat (hors militaires), avec plus de 570 000 candidatures déposées en 2019 et environ 228 000 candidats ayant réellement composé.

Il faut en sus tenir compte des renoncations et du nombre réel d'admis débutant la scolarité d'élève-gendarme, avec un taux moyen de 17,5% de renoncations sur les admis (par exemple 3 859 admis se sont réellement présentés en école sur 4 680, soit 821 renoncations (source DGGN, CEGN, 2022). Enfin, l'attrition globale mesurée en cours de scolarité sur la base des démissions, des inaptitudes médicales ou autres échecs s'équilibre autour de 7 % des élèves sur les trois dernières années, avec par exemple 277 départs en 2021 (incluant les redoublements).

Cet état de fait entraîne un phénomène aggravant, à savoir la baisse technique des notes éliminatoires pour les épreuves d'admissibilité et d'admission. Cette réévaluation tendancielle à la baisse - non mesurée dans la présente étude - si elle apparaît comme une nécessité pour tenir les objectifs de recrutement, engendre *a minima* un appauvrissement du niveau scolaire des nouveaux entrants. Les conséquences peuvent être ressenties dès l'entrée dans l'organisation, en ce sens que cette perte de qualité dans les moyens humains risque d'être perçue comme une faute d'obligation de l'organisation et comme une promesse non tenue, en particulier pour le superviseur.

➤ **Formation initiale**

La formation initiale pour les lauréats se déroule dans l'une des 5 écoles de gendarmerie réparties sur le territoire métropolitain ([annexe 4](#)), pour une durée de 8 mois rémunérée sous le régime de l'internat. Les notes obtenues par l'élève le classent au sein d'une promotion à la sortie de laquelle il peut choisir, en fonction de son rang, son affectation géographique et une orientation, selon ses appétences, soit en gendarmerie départementale, en gendarmerie mobile ou encore au sein de la Garde Républicaine.

Cette formation se poursuit durant 4 mois au sein de la première unité d'affectation via un tutorat, période à l'issue de laquelle l'élève-gendarme fait l'objet d'une évaluation opérationnelle et obtient le certificat d'aptitude de gendarme s'il donne satisfaction dans sa manière de servir et fait preuve des aptitudes requises. Ce n'est que grâce à ce sésame

qu'il passe alors "de carrière", obtenant l'équivalent d'un contrat à durée indéterminée, cet avantage indéniable étant accessible pour les meilleurs dès 4 ans de services militaires dont au moins un an de grade de sous-officier. Un circuit de rattrapage est mis en place pour permettre à chaque nouvel entrant de faire ses preuves et d'atteindre cet objectif à travers plusieurs essais. Seul un échec répété entraîne une sortie en fin de contrat initial, cas extrêmement rare.

Une étude sommaire du programme de formation en école fait enfin apparaître une répartition par grands blocs de savoir-faire et de savoir-être. Ainsi, ce sont 1474 heures qui sont réparties sur 8 mois, dont près de 22% sont dédiées aux fondamentaux du métier, 19% aux bases militaires communes aux armées, 15% à l'intervention, 9% au contact avec la population et au numérique et 7% à la déontologie et aux traditions militaires. Les quelques 30% restants sont consommés par le circuit d'incorporation, les examens et autres contraintes liées à la scolarité et la gestion administrative en école (source Commandement des Ecoles de la Gendarmerie Nationale). Si l'on retire ces dernières heures non consacrées directement à un apprentissage, on peut d'ores et déjà relever que la formation se compose de deux grands axes, l'un plutôt spécifique au métier de gendarme à hauteur de près de 60%, l'autre davantage orienté sur l'aspect "militaire généraliste" à hauteur de près de 40% du contenu. La direction a d'ores et déjà annoncé que 120 heures supplémentaires seraient consacrées à la police judiciaire dès septembre 2022, étendant la durée de scolarité à 9 mois.

Dès son affectation, le militaire dispose d'un logement concédé par nécessité absolue de service, très majoritairement au sein de la caserne où se trouve les locaux de service de son unité par ailleurs (quelques baux extérieurs venant compléter le parc immobilier), qui constitue à la fois un avantage en nature, mais aussi une forme de contrainte en ce sens qu'il est tenu de l'occuper, qu'il ne le choisit pas et que la cohabitation avec son milieu professionnel dépasse les heures de travail communément admises. Cette précision est nécessaire pour comprendre certains répondants plus loin.

B. Entretiens

La recherche sur le terrain a débuté par une phase d'entretiens individuels semi-directifs, permettant une approche systématique de plusieurs catégories de répondants aux fins de comparaisons et d'analyse horizontale par thème, à l'aide d'un guide d'entretien ([annexe 5](#)). Cette partie s'intéressait principalement aux représentations initiales, à la notion d'évolution du CP et aux rôles des différentes sources d'information organisationnelle, ainsi qu'à la perception d'une forme de mutualité avec les pairs, les supérieurs et les subordonnés.

Afin de cerner l'évolution des représentations de l'institution à travers la perception des nouveaux entrant, 3 phases chronologiques sont distinguées : celle du CP précoce tel qu'il est mémorisé par les employés avant leur premier contact avec l'institution, celle du construit en fin de formation institutionnalisée (écoles nationales) juste avant l'entrée dans l'emploi réel et enfin celle qui résulte d'une première expérience sur le lieu d'emploi. Pour cette raison, considérant que la littérature estime qu'une observation à 6 mois sur le lieu d'emploi est pertinente (De Vos et al., 2003), que la première année est déterminante pour la formation du CP, il est apparu sensé de sélectionner les répondants comptant entre 2 et 6 mois de présence en unité, après une scolarité de 8 mois. Cette définition est toutefois prise dans une acception plus large que celle du nouvel entrant, qui traite du temps écoulé depuis la première situation d'emploi au sein de l'organisation. Encore une fois, considérant la proportion incontournable d'anciens agents d'exécution contractuels, cette seule focale était inenvisageable.

L'échantillonnage non probabiliste a été retenu afin de cibler uniquement cette population, dans la structure la plus répandue sur le terrain. Ainsi, une extraction nominative des 664 élèves-gendarmes nouvellement affectés en sortie d'école au sein d'une brigade entre octobre 2021 et février 2022 a été fournie par la DGGN après expression du besoin et définition des objectifs de recherche. Cette opération a été rendue possible là encore du fait de l'appartenance du chercheur à la gendarmerie nationale, dans le respect des règles d'exploitation et de conservation de fichiers nominatifs fixés par la CNIL et avec l'absolue condition d'anonymisation des résultats.

Sur cette base, un mailing ([annexe 6](#)) adressé via la messagerie institutionnelle sur les adresses interpersonnelles a ciblé les 167 élèves comptant l'ancienneté de service la plus

faible. Ce pré-tri visait à privilégier la participation de recrues d'origine extérieure à l'organisation, considérant l'important volume d'anciens gendarmes adjoints volontaires, qui possède de fait un contrat psychologique plus avancé avec l'organisation. L'objectif visait à recueillir au moins 10 volontariats.

Il est relevé à ce stade que le nombre de candidats pour cet exercice a tout juste été atteint après deux relances, indiquant possiblement un intérêt relativement faible pour ce genre de questionnement. Les entretiens ont tous été réalisés en visiophonie, à l'exception d'un seul qui a dû être mené par voie téléphonique. Ce mode de communication est plus adapté aux contraintes opérationnelles spécifiques au métier que l'entretien présentiel et a offert plus de souplesse, certains entretiens ayant été menés "hors service", sur des plages horaires en soirée notamment. Il a permis de recueillir les témoignages de 13 militaires affectés dans 13 unités du même type, au sein de 6 régions administratives différentes en France métropolitaine, (aucune affectation outre-mer en sortie d'école n'étant réalisée). Les entretiens ont ainsi débuté en mars pour se terminer en juin 2022. Bien qu'aucune nouvelle catégorie n'ait émergé après le codage du dixième entretiens - ce qui ne garantit pas la saturation théorique compte tenu de la démarche exploratoire suivie sur un seul cas - les 13 ont été conservés du fait de la diversité des origines de recrutement, qui enrichit les données. En effet, parmi eux 7 sont issus du monde civil (étudiants, employés du privé), 4 sont issus d'un changement d'armée et 2 étaient contractuels de la gendarmerie (statut de gendarme adjoint volontaire). Les répondants sont âgés de 20 à 37 ans pour une moyenne de 27 ans, comptant 6 femmes et 7 hommes.

Parallèlement, une démarche sensiblement identique a été menée auprès d'un échantillon de 142 gradés de gendarmerie, correspondant à la sélection des commandants d'unités des 167 élèves-gendarmes comptant l'ancienneté de service la plus récente, en excluant notamment les ex-gendarmes adjoints volontaires recrutés par concours interne. Ce choix a été réfléchi afin de disposer d'éléments ciblant prioritairement les "véritables" nouveaux entrants dans l'institution. En outre, une liste initiale de 142 potentiels répondants a été réduite des quelques officiers commandants d'unité élémentaire, considérant qu'ils sont susceptibles de disposer de conditionnants du contrat psychologique spécifiques, eu égard à leur propre recrutement et formation. Le mailing a donc porté sur 129 superviseurs. In fine, 12 entretiens ont été menés, uniquement par voie téléphonique, cette population étant moins disponible d'une part et plus traditionnelle d'autre part en termes d'outils de communication. En revanche, le nombre de candidats a très vite été atteint et dépassé,

imposant une sélection dans l'ordre chronologique. Cette différence de réaction entre les deux populations peut là aussi être un indicateur d'intérêt pour les sujets de réflexion touchant à l'institution, les commandants d'unité étant par nature pleinement concernés. 2 entretiens n'ont pas été exploités car les réponses apportées, malgré plusieurs tentatives de recentrage, sortaient totalement des thématiques du guide d'entretien. Les répondants sont âgés de 37 à 54 ans pour une moyenne de 47 ans et regroupent 1 femme et 9 hommes.

Le critère de parité, dans une institution qui promeut l'égalité des sexes et y veille de manière institutionnelle (un référent égalité-diversité étant mis en place dans chaque département pour lutter contre toute forme de discrimination interne), n'est pas apparu pertinent dans cette étude.

Les entretiens ont été retranscrits puis traités via le logiciel NVivo (version 13+), après une rapide auto-formation à son usage. Ce travail a été l'occasion de définir une grille d'analyse issue de la littérature scientifique puis légèrement adaptée par un codage émergent. Le concept d'"opérationnalisation" a été véritablement appréhendé à cette occasion, le choix des thématiques d'analyse sémantique étant déterminant dès le premier codage et imposant un questionnement poussé sur les finalités recherchées.

En l'absence d'une échelle bien établie traitant du contenu du contrat psychologique, les codes et catégories utilisées dans cette étude sont inspirées par celles mobilisées par Delobbe, Cooper-Thomas et De Hoe (2015) dans une recherche relativement proche rattachée au contexte militaire européen, qui focalise toutefois sur les effets de l'entraînement intensif et collectif, au sein de régiment standards. Bien que le contexte d'emploi soit très différent entre une unité combattante des armées et une brigade de la gendarmerie nationale, la plupart des thèmes d'analyse sont communs.

Ainsi, un ensemble d'items a été sélectionné à partir d'échelles existantes afin de matérialiser les obligations récurrentes identifiées dans le concept de contrat psychologique (Coyle-Shapiro & Neuman, 2004 ; De Vos et al., 2003 ; Rousseau, 1990 ; Shore & Barksdale, 1998). Cet ensemble a ensuite été modifié par retrait et complément pour éviter les redondances, les chevauchements mais aussi afin de coller au contexte.

Pour cela, c'est un codage émergent (Strauss & Corbin, 1990) issu des entretiens individuels qui a été intégré. Les techniques de la théorie ancrée basées sur la comparaison constante (Strauss et Corbin, 1998) ont été mises en œuvre pour analyser les 22 entretiens dans un premier temps.

Ce codage ouvert a été effectué afin d'identifier les thèmes récurrents dans le discours des répondants afin de définir des catégories, affinées au fil de l'analyse (Strauss et Corbin, 1998) en la recroisant par allers-retours avec la littérature (Paillé, 1994). Une fois les codes fixés, une dimension « conceptualisante » a été attribuée via une phase de catégorisation (Paillé et Mucchielli, 2012) qui classe, compare et regroupe les codes en un nombre réduit d'éléments conceptuels synthétiques.

La grille a ainsi été élaborée à travers 26 éléments appelés codes sous NVivo, regroupés logiquement en 6 catégories, composée comme suit :

1	Formation initiale	4-1C	Valeurs défailtantes
1A	Perception négative de la formation initiale	4-	Promesses insatisfaites
1B	Perception positive de la formation initiale	4-1E	Ruptures et violations
1C	Attentes liées à la formation initiale	4-2	Satisfaction
1D	Accueil lacunaire (-) en unité	4-2A	Conformité avec les représentations
1E	Accompagnement professionnel (+) en unité	4-2B	Valeurs perçues
2	Obligations	4-2C	Promesses et obligations satisfaites
2A	Attendues par le superviseur	5	Socialisation interne
2B	Attendues par l'employé	5A	Identification négative subordonnés
2C	Perçues par le superviseur	5B	Identification positive subordonnés
2D	Perçues par l'employé	5C	Identification négative hiérarchie
3	Représentations	5D	Identification négative pairs
3A	Attentes	5E	Identification positive hiérarchie
3B	Motivations initiales	5F	Identification positive pairs
3C	Valeurs attendues	6	Sources et identification employeur
4	Dispositions à l'égard de l'organisation	6A	Identification employeur & supérieur
4-1	Insatisfaction	6B	Sources obligations & valeurs
4-1A	Non-conformité avec les représentations	6C	Sources promesses
4-1B	Freins & inquiétudes		

Figure 1 – Grille de codage complète utilisée sous Nvivo

La catégorie “obligations” comprend premièrement les “obligations perçues par l’employé”, qui regroupent les éléments de réponse contenant une contribution citée spontanément comme due par l’élève-gendarme mais aussi par le superviseur vis-à-vis de sa propre hiérarchie, la requête spécifique sur l’une ou l’autre des deux populations de répondants, sous l’appellation de “cas” dans le logiciel, permettant de les distinguer.

Les “obligations perçues par l’employeur” sont constituées réciproquement par ce que le superviseur estime devoir à ces subordonnés. Les “obligations hiérarchiques attendues par l’employé” matérialisent ce que l’employé estime en droit d’attendre de son supérieur, cette

dénomination paraissant plus parlante que le vocable “obligations perçues de l’employé” souvent utilisé dans les études existantes. La réciproque porte sur les “obligations subordonnées attendues par l’employeur” qui comprennent ce que le superviseur attend de son subordonné.

La catégorie “dispositions à l’égard de l’organisation” comprend d’une part la “satisfaction”, qui regroupe les promesses et obligations satisfaites ainsi que les valeurs perçues positivement ou encore les représentations conformes.

D’autre part, la variable “insatisfaction” comprend à la fois les valeurs jugées défailtantes, les promesses et obligations insatisfaites, tout ce qui est considéré comme un frein professionnel ainsi que les représentations non conformes, allant jusqu’à constituer des sources de violation spontanément évoquées. Ce regroupement particulier est inspiré par Guest (1998), qui a fait valoir que les obligations non satisfaites, sources de violation du contrat psychologique, pouvaient être directement assimilées aux attentes non satisfaites. Le lien étroit entre ces deux concepts a été démontré avec succès par la suite (Sutton & Griffin, 2004).

La catégorie “socialisation interne” porte sur l’évocation de la relation ascendante du subordonné vers son supérieur (une distinction étant opérée selon que le répondant est élève-gendarme ou superviseur évoquant sa relation avec le N+1), des liens descendants identifiée par le superviseur vers les membres de son unité et enfin de la relation avec les pairs, distinguant d’une part celle qui existe entre employés de même rang hiérarchique et celle qui naît entre superviseurs d’unités différentes. Plutôt qu’un simple recensement des relations internes évoquées, il est apparu plus révélateur de parler de phénomène d’identification entre les différents acteurs car les répondants se sont naturellement focalisés sur les points communs et divergences perçus avec les autres membres de l’organisation, guidés en cela il est vrai par l’enquêteur. Cette perception comparée au regard de la polarité ou de la valence accordée est importante compte tenu du concept de mutualité fixé comme l’un des principaux objectifs de cette recherche.

La catégorie “représentations” permet de regrouper les motivations initiales, les représentations préconstruites, les valeurs attendues avant l’entrée dans l’institution ainsi que les attentes postérieures à l’entrée.

Enfin, la catégorie “formation initiale” contient les appréciations portées d’une part par les

élèves-gendarmes sur cette dernière mais aussi les perceptions qu'en ont les superviseurs, ainsi que les évocations de l'accompagnement professionnel rencontré dans les premiers mois en unité.

Enfin, une catégorie nommée "Sources et identification" contient des codes qui n'entrent dans aucune variable mais apportent de riches éléments de compréhension, tels que l'identification de l'employeur, désigné spontanément en réponse à une question précise posée par le chercheur en fin d'interview, ou encore le recensement des différentes sources d'information auxquelles se réfèrent les répondants pour asseoir leurs réponses. Ces dernières réponses permettent d'affiner la notion de mutualité entre les deux populations de répondants mais aussi au sein même de cette population.

C. Questionnaires

➤ Echantillons et mode d'administration

Une fois les entretiens terminés, un sondage en ligne a été adressé aux 664 élèves-gendarmes via Google Forms, tandis qu'un deuxième questionnaire, sensiblement similaire mais intégrant des notions de management, a été proposé à 129 superviseurs, ce chiffre correspondant aux commandants d'unités non-officiers comportant au moins 1 élève-gendarme du premier échantillon.

Le recours à la messagerie institutionnelle a permis de diffuser rapidement les invitations initiales et les relances, en authentifiant la source, procurant un avantage certain au chercheur, membre de l'institution. Les messages électroniques introductifs présentant la démarche figurent en [annexe 6](#). Cette dernière insiste notamment sur le caractère totalement anonyme de la participation.

➤ Outil de mesure

La segmentation utilisée pour l'analyse des entretiens a largement inspiré la construction puis le traitement du questionnaire, à travers un nombre plus conséquent d'items cependant pour permettre une exploitation exhaustive et dans le but d'opérer une triangulation des

données.

Celui-ci a été construit en s'inspirant des échelles de mesure déjà éprouvées, en s'appuyant notamment sur le Psychological Contract Index (PCI), proposé par Rousseau dès 1990, puis actualisé de 1998 à 2000. Cet instrument de mesure a l'avantage d'identifier plusieurs items regroupés pour mesurer 7 composantes, qui ne comprenaient initialement que les engagements de l'employé puis a intégré par la suite les promesses faites par l'entreprise. Du côté de l'employeur, la composante "rémunération et rétribution" était par exemple mesurée à travers 9 items transformés en questions, tandis que "altruisme et esprit d'équipe" en comptait 13, incluant les comportements hors rôle de l'employé, la citoyenneté d'entreprise, la gestion de son employabilité... Les autres composantes visant l'employé d'une part portaient sur ses performances minimales au travail (7 items) et sa loyauté (7 items), d'autre part les promesses de l'employeur étaient mesurées par le contenu du travail (5 items), le climat de confiance et l'équité (9 items) et enfin les conditions matérielles de travail (9 items).

Plus tard, d'autres auteurs ont démontré que le PCI comportait une certaine instabilité factorielle et gagnait à être adapté au contexte observé (Conway et Briner, 2002 ; Coyle-Shapiro, 2002 ; Coyle-Shapiro et Neuman, 2004 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2002 ; Kickul, 2001 ; Kickul et al., 2004 ; Kickul et Lester, 2001 ; Porter et al., 1998 ; Robinson, 1996 ; 2000 ; De Vos et al., 2003). Cet outil a aussi été utilisé et adapté dans le contexte d'emploi français (Guerrero, 2005), le chercheur utilisant d'ailleurs une analyse factorielle plus solide que les méthodologies précédentes et démontrant la pertinence de la contingence de l'échelle de mesure, principe qui a fortement guidé la structuration du questionnaire.

Les questions ont ainsi été conçues en tenant compte de cette revue de la littérature, en y ajoutant les conclusions des recherches précitées, dont particulièrement celle de Delobbe, Cooper-Thomas et De Hoe (2015), menée dans un contexte militaire européen. S'agissant du processus d'échange social en particulier, l'instrumentation s'inspire aussi des conclusions de plusieurs recherches qui indiquent qu'un CP équilibré se traduit par des attitudes et des comportements indiquant une socialisation organisationnelle réussie. Plusieurs typologies et échelles de mesure ont été avancées pour le démontrer (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2006 ; Haueter, Macan, & Winter, 2003...). Ils définissent plusieurs domaines de connaissances ou

d'activités qu'un nouvel arrivant doit intégrer pour devenir un membre à part entière de l'organisation, menant à des indicateurs plus distaux de l'adaptation au travail, tels que la performance, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ou encore l'intention de partir (Bauer et al., 2007 ; Saks et al., 2007).

Le premier questionnaire ([annexe 7](#)) comporte in fine 141 items regroupées en 6 grandes parties, à savoir un premier thème comportant les futures variables de contrôles appelé « identification », suivie de quatre thématiques baptisées « valeurs », « fonctionnement interne », « emploi » puis « carrière, vie personnelle et professionnelle » dans lesquelles les répondants doivent indiquer sur une échelle en 5 points, à la fois un degré d'importance et un degré de réalisation. Enfin un « jeu de questions » où les échelles matérialisent un degré d'accord termine l'ensemble, en proposant quelques questions ouvertes en fin de questionnaire.

Le second questionnaire ([annexe 8](#)) consacré aux superviseurs est organisé de la même manière et comporte 5 questions supplémentaires, du fait notamment qu'il fallait y intégrer les notions managériales.

Il est apparu indispensable de débiter par les valeurs socles présentes au sein de l'organisation, constitutives *in fine* d'obligations, parfois perçues bien avant l'entrée dans celle-ci. Issues de différentes sources telles que le Code de la Défense - ce dernier comportant dans sa partie 4 le "statut général des militaires" qui cite explicitement plusieurs obligations relatives notamment à l'obéissance et à la disponibilité -, les statuts particuliers, les chartes, la déontologie, les serments, la formation... ces valeurs sont naturellement évoquées, bien au-delà des seuls membres mais par tout un chacun dans l'imagerie populaire. Elles font partie des représentations communément admises pour caractériser ce qu'est "être militaire". Il semblait impensable de ne pas mesurer le degré d'adhésion à ces dernières pour commencer, bien au-delà des 7 items habituellement mobilisés pour mesurer la seule "loyauté" par exemple.

Le recours à des mesures distinctes entre les attentes avant l'entrée et les expériences après l'entrée, rebaptisées dans le cas présent en attentes et promesses satisfaites, ont été directement suggérées par une recherche de Sutton et Griffin (2004) qui indique que cette distinction procure des résultats plus profonds.

Il a été demandé en majorité aux répondants d'estimer, sur la base d'une échelle de Likert en 5 points, auxquels s'ajoute la valeur 0, d'indiquer tout d'abord quelle importance revêt pour eux la notion évaluée, de "aucune importance" (0) à "très importante" (5), puis dans un second temps, dans quelle mesure cette même notion est réalisée dans leur emploi, de "inexistante" (0) à "très développée" (5). Le choix de faire figurer un point neutre est délibéré puisqu'il a été démontré que cette absence peut constituer un biais de complaisance (Oliver, 1997) incitant les répondants à positiver, bien que par ailleurs l'hypothèse d'une meilleure fiabilité de ce type d'échelle ne fasse pas consensus (Lehmann, 1989 ; Churchill et Peter, 1984).

Ce double questionnement devait permettre de calculer un score de réalisation plus pertinent mais il s'avère que la relève directe d'un score de réalisation apparaît préférable à de nombreux auteurs au plan statistique (Guerrero, 2005 ; De Vos et al., 2003 ; Guest et Conway, 2002 ; Lester et al., 2002), ce retour d'expérience de la littérature scientifique ayant malheureusement été découverte après administration du questionnaire. Il est vrai que l'auteur du présent mémoire s'est heurté à la configuration dans laquelle un répondant attribue par exemple un degré d'importance de 3 sur 5 à un item donné puis le note 4 sur 5 sur le plan de la réalisation au quotidien. Faut-il alors considérer que ces espérances sont satisfaites au-delà de 100% ? Ce dépassement ne peut-il pas *a contrario* générer un sentiment négatif ? Face à ces conjectures peu scientifiques, seules les questions directes permettant l'expression d'un score de réalisation ont été exploitées comme telles, tandis que les cotations attribuées sur l'existence de l'item dans l'unité ont été conservées comme simples constats d'opinion, tout aussi intéressants, mais ayant un sens différent sur le plan de la satisfaction notamment.

Considérant que l'objet de la présente recherche vise notamment à vérifier les liens établis par la recherche entre les promesses perçues par l'employé et les obligations qu'il conçoit sur cette base mais aussi entre cet ensemble et les promesses perçues par l'employeur et les obligations qu'il s'impose, deux questionnaires distincts ont été élaborés afin notamment d'interroger spécifiquement le superviseur comme représentant de l'employeur. Volontairement proches à des fins de comparaison, le second intègre des notions de management qui ne concernent que les superviseurs.

Ces questions présentées par regroupement thématiques et leur formulation variée a permis

de fiabiliser certaines réponses par redondance indirecte. Par exemple, aux questions 69 et 70, le répondant était invité à estimer dans quelle mesure l'équilibre vie professionnelle / vie privée est important pour lui d'une part et réalisé d'autre part. La 112^{ème} question lui proposait la formulation suivante : « *J'arrive à bien concilier ma vie privée et ma vie professionnelle* », avec laquelle il devait cette fois-indiquer à quel point il était en accord avec cette assertion.

➤ **Analyses**

Les réponses ont évidemment été regroupées de manière logique lors de l'analyse puis codées en variables, venant elles-mêmes alimenter des variables de regroupement par le calcul de moyennes. Ces grands ensembles forment **7 variables principales** identiques pour les 2 populations, à savoir les obligations, les attentes, la satisfaction des promesses, l'intention de rester (appelée aussi intention de roulement dans la littérature), le niveau de confiance ainsi que deux indicateurs de tendance, l'une vers le collectivisme, l'autre tournée vers l'individualisme. Elles sont constituées en réalité par **132 variables de mesures**, toutes regroupées en sous-ensemble thématiques, dont 12 sont propres aux nouveaux entrants d'une part et 12 aux superviseurs d'autre part. Elles sont accompagnées de **5 variables de contrôle** constituées par la catégorie d'âge, l'appartenance à l'une ou l'autre des populations, par l'ancienneté de service ou encore par l'origine du recrutement ou l'ancienneté dans le poste pour les superviseurs.

La table des variables détaillée est composée comme suit :

Libellé complet des variables	Code
VARIABLES DE CONTRÔLE	VAR CONTR
Genre	Genr
Tranche d'âge	TrÂge
Ancienneté dans l'organisation	AncGN
Origine recrutement	ProvRecrut
ATTENTES & PROMESSES	ATTPROM
Socialisation organisationnelle	MSocialAtt
Importance du dialogue interne	DialPers
Importance de la concertation	CCPers
Importance relations pairs	TMXPers
Importance relations cadres subordonnés ^Δ	TMXSubCadrPers
Importance relations subordonnés ^Δ	TMXSubGPers
Importance moments partage	PartagPers
Importance sorties cohésion	SortCohPers
Importance dialogue avec N+1	DialCBPers
Importance relations personnelles N+1	LMXPers
Attractivité du contenu	MContenuAtt
Intervention	InterPers
Maintien de l'ordre	MOPers
Protection	ProtecPers
Secours	SecPers
Renseignement	RensPers
Police judiciaire	PJPers
Polyvalence missions	PolymissPers
Sport	SportPers
Tâches administratives	WAdmPers
Contact population	DialPopPers
Conditions de travail	MCondWAtt
Qualité du logement	LgtQualiPers
Occupation du logement	LgtOccupPers
Accès gratuit aux soins	SoinPers
Accès à la restauration collective	RestauPers
Gestion RH individualisée	GestIndivPers
Equilibre privé / professionnel	EquFTPers
Diversification tâches	NonRoutinPers
Niveau du revenu	NivRevenuPers
Formation	MFormAtt
Importance formation professionnelle	FormPers
Importance spécialisation technique	TechPers
Intention de rejoindre une technicité	TechVolPers
Intention qualification supérieure à 5 ans*	OPJDA5a*
Perspectives d'évolution	MPerspectEvolAtt
Intention concours officier ^Δ	ConcOFFPers ^Δ

Importance avancement	AVCTPers
Intention d'avancement à 5 ans*	AVCTSa*
Sécurité de l'emploi	SecuEmpPers
Evolution des responsabilités	EvolRespPers
Mobilité	MMobiAtt
Importance mobilité géographique	MobPers
Importance du maintien	MaintPers
Importance du choix géographique	ChGeoPers
Souhait de mobilité future*	MobPers2*
Intention mission étranger et outre-mer	OPEXOMPers
Souhait de maintien secteur géographique	MaintPers2

PROMESSES SATISFAITES	MProSat
Socialisation organisationnelle	MSocialOrgSat
Relations avec membres de l'équipe	MTMXRea
Dialogue interne réalisé	DialRea
Dialogue chaîne concertation	CCRea
Relations personnelles avec les pairs*	TMXRea*
Relations personnelles avec les cadres sub. ^Δ	TMXSubCadreRea ^Δ
Relations pers. avec les subordonnés ^Δ	TMXSubGRea ^Δ
Identification positive du subordonné ^Δ	IdSub ^Δ
Identification positive des pairs*	IdPairs*
Relations avec le N+1	MLMXRea
Identification positive du superviseur*	IdN1*
Exemplarité du superviseur*	ExplN1*
Considération perçue	ConsidN1
Dureté du style managérial	N1dur
Equité perçue	N1equ
Exemplarité d'un supérieur au -	ExplN1bis
Dialogue avec le superviseur	DialN1Rea
Relation personnelle avec le superviseur	LMXRea
Estime perçue	EstimRea

Conditions de travail satisfaites	MCondWSat
Equilibre privé / professionnel	EquFTRea
Equilibre privé / professionnel2	EquFTRea2
Tâches administratives	WAdmRea
Contact population	DialPopRea
Caractère non routinier des tâches	RoutinRea
Appréciation du rythme de travail	RythmRea
Niveau du revenu	NivRevenuRea
Qualité de l'encadrement	EncadRea
Satisfaction de la mobilité	MMobiSat
Engagement collectif perçu	MEngCollSat
Cohésion perçue	CohRea

Entraide perçue	AidRea
Adhésion perçue	AdhRea
Adaptabilité perçue	AdapRea
Disponibilité perçue	DispoRea
Initiative perçue	InitRea
Loyauté collective perçue	MLoyCollSat
Obéissance collective perçue	MObeiCollSat
Niveau d'obéissance perçu	ObeyRea
Niveau de discipline perçu	DiscRea
Adhésion collective aux valeurs	MAdhValCollSat
Fraternité perçue	FratRea
Attachement collectif au cérémonial militaire	CrnilRea
Attachement collectif à l'uniformité	UnifRea
Rusticité perçue	RustRea
Moralité collective perçue	MorRea
Formation satisfaite	MFormSat
Formation initiale école*	FormInitRea*
Formation au commandement ^Δ	FormCdt ^Δ
Niveau perçu form. savoir-être des EG ^Δ	FormEtreEG ^Δ
Niveau perçu form. savoir-faire des EG ^Δ	FormFaireEG ^Δ
Formation en unité*	FormUnitRea
Accompagnement professionnel à l'arrivée*	GuidProRea
Tutorat	TutoratUtil
OBLIGATIONS	OBLIG
Engagement Personnel	MEngagPers
Importance cohésion	CohPers
Importance entraide	AidPers
Importance adhésion	AdhPers
Importance adaptation	AdapPers
Importance disponibilité	DispoPers
Importance initiative	InitPers
Accord fonctionnement unité	AdhUnitPers
Loyauté	MLoyPers
Importance loyauté	LoyPers
Importance obéissance par loyauté	ObeyLoyPers
Obéissance	MObeiPers
Importance obéissance	ObeyPers
Importance discipline	DiscPers
Degré exécution ordres	ExecOrdrPers
Degré adhésion ordres	AdhOrdrPers

Niveau de besoin encadrement	BesEncadPers
Niveau de besoin ordres directs	OrdrClairsPers
Niveau de besoin encadrement2	BesEncadPers2
Adhésion aux valeurs	MAdhValPers
Attachement fraternité	FratPers
Attachement cérémonial militaire	CrnilPers
Attachement uniformité	UnifPers
Attachement rusticité	RustPers
Attachement moralité	MorPers
Attachement militarité collective	NivMiliColl
Attachement militarité individuelle	NivMiliIndiv
Indice de tendance collectiviste	MCollImp
Importance travail en équipe	WEquipPers
Coopération	WEquipPers2
Travail en équipe réalisé	WEquipRea
Indice de tendance individualiste	MIndivImp
Importance travail individuel	WIndépPers
Importance de l'autonomie	WIndépPers2
Marge d'action dans l'exécution	MargExecPers
Avis personnel sur ordres	AvisExecPers
Niveau d'initiative personnelle	InitiativPers
Travail indépendant réalisé	WIndépRea
Importance de la confiance	MConfImp
Importance confiance dans les pairs	ConfPairsPers
Importance confiance dans la hiérarchie	ConfVHPers
Indice de confiance globale	MConfRea
Confiance dans les pairs	ConfPairsRea
Confiance dans la hiérarchie	ConfVHRea
Confiance dans l'organisation	ConfInstit
Confiance dans la gestion individuelle	ConfGest
Confiance dans l'avenir professionnel*	ConfAvenir*
Indice de satisfaction globale*	SatGlob*
Intention de rester à vie	IntCarrVie
Intention de rester sur 15 ans*	IntCarr15ans*
Intention expérience pro. extérieure*	IntXPExt*
Sentiment de redevabilité^Δ	RedevSup^Δ

Δ : variables spécifiques aux superviseurs

* : variables spécifiques aux entrants

Figure 2 – Tables des variables de mesure complète

Il est apparu opportun de mener tout d'abord une vérification de la fiabilité de l'échelle de mesure par calcul de l'alpha de Cronbach, sur chaque variable, sur chaque ensemble puis sur la globalité. L'alpha de Cronbach est un coefficient associé à la fiabilité d'un instrument de mesure – le test psychométrique – en psychologie. Il s'agit d'un indicateur de la stabilité des mesures pour un processus répété (Prieto et Delgado, 2010) indexée sur la cohérence des résultats obtenus. Ce coefficient a été ici calculé sous SPSS (IBM SPSS Statistics V27.0) – logiciel qui sera utilisé pour toute l'analyse statistique présentée - en un seul passage selon la méthode de cohérence interne.

Le recours à la statistique inférentielle est incontournable lorsque l'objectif consiste à estimer des tendances sur la population totale étudiée, à partir des échantillons analysés. Pour servir cet objectif de comparaison entre les deux populations et rester centré sur la notion de similarité, le test t, également appelé test de Student ou distribution t, a été mené. Il s'agit d'un test statistique largement utilisé par la communauté scientifique en gestion, servant à mesurer les différences entre les moyennes de deux groupes, basé sur une loi de probabilité appelée Loi de Student.

Cette loi proche de la loi normale permet surtout de déduire des intervalles de confiance probabilistes applicables sur la population totale, même lorsqu'elle n'est pas connue, à partir des échantillons. L'indicateur sert notamment à comprendre si les différences sont statistiquement significatives, c'est-à-dire si elles ne sont pas le fruit du hasard. Dans le cas d'espèce, le test à 2 échantillons sur deux populations indépendantes a été utilisé, pour identifier une différence significative entre les superviseurs et les nouveaux entrants, toutes les conditions exigées étant remplies (données sur échelle ordinale, indépendance des groupes, échantillon aléatoire, distribution normale, nombre équivalent de variances).

Il est toutefois apparu indispensable de mener également une analyse de variance (ANOVA) unidirectionnelle, considérant que les nouveaux entrants peuvent être distingués selon leur origine de recrutement ainsi que selon leur catégorie d'âge ou encore leur ancienneté de service, ce qui induit plus de deux groupes indépendants sur le plan statistique. Cette analyse a permis tout particulièrement d'identifier quelles sont les différences réellement significatives au-delà d'une simple comparaison des moyennes récoltées. En utilisant le test de Welsch (robustesse exacte des moyennes) ou le test d'homogénéité des variances (statistique de Levene), ainsi que le test de différence significative de Tukey ou du C de

Dunnett, selon le résultat d'homogénéité, les variables significatives se sont révélées (au seuil d'erreur de 5%).

Une première analyse factorielle exploratoire portant sur les composantes principales (ACP) a ensuite été réalisée afin de dégager les axes les plus représentatifs (rotation varimax), là encore au sein de la population des nouveaux entrants, puis en comparant les 2 catégories de répondants. Elle a été complétée par une analyse factorielle confirmatoire (AFC) permettant d'identifier notamment les corrélations entre variables.

Quelques régressions linéaires multiples hiérarchiques viennent enfin compléter cette phase d'analyse afin de déterminer si certains facteurs influent de manière plus importante que d'autres sur les attitudes. Cette technique permet notamment de faire émerger le phénomène de mutualité.

Parallèlement, une analyse descriptive simple a été menée pour comparer graphiquement les réponses apportées par différents groupes, non seulement entre les deux populations constituées par les superviseurs d'une part et les nouveaux entrants d'autre part, mais aussi au sein de cette seconde population, segmentées selon l'origine du recrutement.

Ces représentations, qui ne font pas appel à la statistique inférentielle ont pour seul objectif de mettre en lumière les différences notables de représentations et d'opinion, afin de proposer une certaine visualisation d'un contrat psychologique moyen par catégorie.

IV. Résultats

A. *Entretiens*

➤ Statistiques globales du codage

Une première analyse du corpus constitué après retranscription intégrale des entretiens est présentée sous forme de tableau croisé dynamique, issu de NVivo, mais retravaillé sous tableur du fait d'inexactitudes générées par le logiciel, en plus d'une médiocre qualité des visuels. Un classement des verbatims par catégories de codes permet de comparer les références opérées par chacune des deux populations. Cet indicateur simple matérialise le

nombre de verbatim codés sur l'ensemble des répondants, pour chaque code donné. Il peut laisser supposer premièrement qu'elles correspondent, proportionnellement au nombre de répondants, aux centres d'intérêts, de questionnement et de réflexion des deux échantillons. Ce tableau classe les sous-codes par ordre d'importance, pour chaque catégorie principale et met en face à face l'apport des deux échantillons. Une mise en surbrillance non conditionnelle fait ainsi apparaître les écarts remarquables entre les deux populations.

	Commandants d'unité (CDU)				Elèves gendarmes (EG)			
	Nombre de références	% sur l'ensemble % intra code	Nombre de répondants abordant le code	F.	Nbre de réf.	% sur l'ensemble % intra code	Nbre de rép.	F.
1 Formation initiale	60	16%	10	1,00	125	23%	13	1,00
1A Perception négative de la formation initiale	21	35%	9	0,90	54	43%	13	1,00
1B Perception positive de la formation initiale	10	17%	3	0,30	20	16%	9	0,69
1C Attentes liées à la formation initiale	12	20%	6	0,60	14	11%	9	0,69
1D Accueil lacunaire (-) en unité	10	17%	4	0,40	20	16%	7	0,54
1E Accompagnement professionnel (+) en unité	7	12%	8	0,80	17	14%	11	0,85
2 Obligations	82	21%	10	1,00	57	11%	13	1,00
2A Attendues par le superviseur	27	33%	10	1,00	0	0%	0	0,00
2B Attendues par l'employé	3	4%	1	0,10	11	19%	6	0,46
2C Perçues par le superviseur	39	48%	10	1,00	0	0%	0	0,00
2D Perçues par l'employé	13	16%	7	0,70	46	81%	13	1,00
3 Représentations	26	7%	10	1,00	92	17%	13	1,00
3A Attentes	10	38%	8	0,80	45	49%	13	1,00
3B Motivations initiales	12	46%	9	0,90	32	35%	13	1,00
3C Valeurs attendues	4	15%	3	0,30	15	16%	12	0,92
4 Dispositions à l'égard de l'organisation	85	30%	10	1,00	76	29%	13	1,00
4-1 Insatisfaction	57	71%	9	0,90	39	17%	13	1,00
4-1A Non-conformité avec les représentations	0	0%	0	0,00	13	14%	8	0,62
4-1B Freins & inquiétudes	12	15%	8	0,80	23	25%	10	0,77
4-1C Valeurs défaillantes	13	16%	6	0,60	17	18%	8	0,62
4-1D Promesses insatisfaites	22	27%	9	0,90	33	36%	10	0,77
4-1E Ruptures et violations	35	43%	5	0,50	6	7%	3	0,23
4-2 Satisfaction	28	29%	10	1,00	37	12%	12	0,92
4-2A Conformité avec les représentations	0	0%	0	0,00	9	15%	6	0,46
4-2B Valeurs perçues	6	18%	5	0,50	16	26%	8	0,62
4-2C Promesses et obligations satisfaites	28	82%	9	0,90	37	60%	12	0,92

5	Socialisation interne	87	23%	10	1,00	60	11%	13	1,00
5A	Identification négative subordonnés	34	39%	8	0,80	0	0%	0	0,00
5B	Identification positive subordonnés	18	21%	7	0,70	0	0%	0	0,00
5C	Identification négative hiérarchie	7	8%	2	0,20	17	28%	9	0,69
5D	Identification négative pairs	5	6%	3	0,30	22	37%	8	0,62
5E	Identification positive hiérarchie	12	14%	8	0,80	10	17%	7	0,54
5F	Identification positive pairs	11	13%	7	0,70	11	18%	8	0,62
6	Sources et identification employeur	15	4%	10	1,00	47	9%	13	1,00
6A	Identification employeur & supérieur	12	80%	10	1,00	13	28%	11	0,85
6B	Sources obligations & valeurs	3	20%	3	0,30	24	51%	9	0,69
6C	Sources promesses	0	0%	0	0,00	10	21%	6	0,46
	Totaux	355	100%	100%		457	100%	100%	

Figure 3 – Tables des variables de mesure complète

Les valeurs particulièrement faibles ont également été signalées en orange afin d'appeler l'attention sur les sujets qui a contrario semblent peu mobiliser les répondants, ce qui peut être un indicateur riche de sens. Il a également été indiqué la proportion de répondants qui ont d'initiative abordé une notion code, ce qui permet aussi de s'intéresser à la fréquence d'apparition. La liste des codes et sous-codes utilisés a été numérotée afin de faciliter la lecture et les renvois.

Il est ainsi aisé de lire certaines tendances générales, certaines plutôt attendues, telles qu'une plus grande propension à évoquer la formation initiale chez les élèves-gendarmes (code 1), qui y consacre plus de 23% de leurs discours, autour de critiques négatives (code 1A : 10%). Les nouveaux entrants s'intéressent ensuite à l'évocation de leurs représentations de l'institution (code 3) et en particulier à verbaliser leurs attentes (code 3A). Le relevé statistique indique par exemple sur ce code que tous les répondants de la population des employés ont évoqué au moins une attente et que les 45 verbatims afférents représentent 8,4% de l'ensemble des sujets abordés en entretien.

Les commandants d'unités se focalisent eux davantage sur leurs obligations (code 2) et bien que celles qu'ils attendent de leurs subordonnés pèsent près de 7% du discours (code 2A), il peut être plus surprenant de constater qu'ils abordent davantage celles qu'ils s'imposent (code 2C : 10,1%) que ne le font leurs subordonnés (code 2D : 8,6%), cette

proximité statistique évoquant toutefois le phénomène de réciprocité. Les superviseurs accordent en outre plus de 22,5% de leurs interviews au phénomène de socialisation interne (code 5), de manière cohérente par rapport à leur rôle managérial. Il peut sembler plus étonnant en revanche de relever que les entrants jugent leurs propres pairs de manière plus négative que positive à première vue (code 5D et 5F), ce qui ne pourra se comprendre qu'en entrant véritablement dans l'analyse du contenu.

Les deux populations se rejoignent lorsqu'il s'agit d'aborder leurs motifs d'insatisfaction à l'égard de l'organisation (code 4-1). Le fait que les superviseurs citent spontanément des motifs d'insatisfaction tendant à une violation du CP alors que les élèves-gendarmes n'y font quasiment pas référence (code 4-1E) s'inscrit dans la norme prévisible établie par les conclusions de la littérature scientifique considérant qu'au regard du temps passé dans l'organisation, les phases de renégociation et de réparation qui précède la violation ont été atteintes (Rousseau & al., 2018). En miroir de ce phénomène, la non-conformité avec les représentations (code 4-1A) est uniquement évoquée par les jeunes entrants, puisque la phase de renégociation notamment n'est pas atteinte.

Cette grille de lecture ne constitue cependant qu'un indicateur et il est malaisé d'en tirer des conclusions formelles, ce type d'analyse n'étant valable que pour les échantillons considérés et très dépendante de la quantité d'information délivrée par les répondants d'une part et de leurs préoccupations personnelles d'autre part.

➤ **Analyse catégorielle des verbatims**

Sur la base de ce tableau, les verbatims notables ont été répartis sur chacun des codes. Les règles de codage intégral et exclusif ayant été scrupuleusement respectées. Les citations ont été sélectionnées dans le texte ci-après sur des critères de clarté, de concision ou parce qu'elles abordent explicitement des considérations majoritairement partagées. Seules ont été écartées du codage les formulations redondantes qui matérialisent une saturation sémantique. Certains codes "racines" ont été segmentés en plus petites catégories thématiques dans le but de décontextualiser davantage les contributions. Le lecteur pourra retrouver l'intégralité des verbatims codés dans l'[annexe 9](#).

A titre d'exemple, la catégorie principale "formation initiale" contient en premier lieu les verbatims relevant du code "perception négative de la sélection et de la formation initiale", qui rassemble le plus grand nombre de références pour cette catégorie. Les nombreuses contributions ont été divisées en 4 sous-thèmes permettant de distinguer les verbatims afférents au recrutement et à la sélection, à l'acquisition des savoir-faire et savoir être, à l'organisation de la formation puis enfin à la pédagogie et à l'ambiance. Cette méthode permet de mesurer l'intérêt porté à ces thèmes par chacune des 2 typologies de répondants pour en relever par lecture directe, les points communs et différences. Il a été fait de même pour chaque code comportant un grand nombre de référence et dès lors qu'un critère commun apparaît à la lecture des citations. Dans le présent corps de texte, certains verbatims ne sont pas cités en intégralité à des fins de concision, mais le lecteur intéressé peut aisément les retrouver dans l'annexe grâce au système de classement, le numérotage des paragraphes ci-dessous correspondant exactement à la numérotation présentée précédemment. Ainsi par exemple, le paragraphe 1.a. suivant correspond au code 1A.

1. Formation initiale

a. Perception négative :

Le regroupement thématique opéré permet de relever que les superviseurs s'inquiètent en premier lieu du niveau de sélection à l'entrée, identifié comme conditionnant la qualité de l'entrant dans le premier emploi :

"J'estime leur niveau en sortie d'école très faible. [...] le niveau de sélection est déjà extrêmement bas, [...] la formation est de ce fait rabaisée au niveau, ce qui fait que l'arrivée en unité ne peut être optimale, [...] les lacunes commencent déjà par les basiques scolaires... l'orthographe, la grammaire, c'est une catastrophe. Je suis sûr que certains ne pourraient pas faire grand-chose dans le civil avec ce niveau. [...] Pour moi l'accès à notre métier est devenu trop simple. C'est un métier qui reste particulier et qui devrait exiger plus de sélection." (source CDU n°4, 37 ans)

Ils perçoivent en outre bien les effets de la faible sélectivité abordée plus haut :

"Ce qui m'interpelle vraiment, c'est le taux d'élimination en école... à l'époque on entrant à 120, seuls 80 sortaient... aujourd'hui j'ai l'impression que très peu d'élèves partent ou sont écartés [...] Pour moi ce n'est plus une école de formation, qui devrait sortir les meilleurs, prêts à servir en unité et adhérents à toutes nos valeurs. En école, un élève qui n'adhère pas pleinement devrait être

immédiatement délogé." (source CDU n°5, 54 ans)

L'acquisition des savoir-faire est de même vertement critiquée par les deux catégories de répondants qui se rejoignent :

"Quand ils arrivent ils n'ont aucune expérience pratique. Ils le disent eux-mêmes "ce qu'on apprend en école ne sert à rien" et je confirme qu'ils apprennent tout sur place, [...]" (source CDU n°7, 47 ans)

"Sur la qualité de la formation en école je suis très critique. J'ai trouvé ça à la fois lourd dans la forme et très léger dans le fond. Je dirais que j'ai été préparée à l'unité à environ 80 % en théorie mais 10% en termes de pratique." (source EG n°12, 30 ans, ex civ)

Ce sont cependant les deux derniers items qui concentrent le plus de commentaires critiques de la part d'élèves-gendarmes, notamment l'organisation de la formation et la répartition des "blocs" présentés plus haut.

"La partie "verte" est vraiment trop longue. Oui nous sommes militaires mais dans les faits on ne va pas se rouler dans la boue tous les 3 jours." (source EG n°12, 30 ans, ex GAV)

Cette répartition et l'accent mis sur le bloc d'apprentissage opérationnel lié aux fondamentaux communs aux armées est tout autant négativement perçue par les superviseurs :

"A priori l'accent n'est pas mis sur les bonnes matières. Typiquement, la formation "kaki" est très peu utile, trop longue." (source CDU n°8, 45 ans)

Cette perception est conforme à la répartition des "blocs" pédagogique présentée en données secondaires. Ce choix pose une véritable question d'objectif institutionnel et d'ingénierie de la formation et peut créer un paradoxe, pleinement ressenti :

"L'ennui de cette formation en école c'est qu'elle n'a pas de style ou de but bien défini. On sent bien qu'on est dans l'entre deux, des explications, du management et en même temps on tente la rusticité, la militarité..." (source EG n°4, 29 ans, ex mili)

*"La répartition des cours est très mal faite aussi, tout va beaucoup trop vite et l'accent est mis sur des thèmes peu formateurs... on ne comprend pas vraiment où on veut nous emmener. Veut-on faire de nous des spécialistes de la PJ ou des militaires rustiques ?"
(source EG n°9, 29 ans, ex mili)*

Il est notable que plus le répondant dispose d'une expérience professionnelle antérieure avec laquelle il peut établir des comparaisons directes, plus la critique négative est forte. Ainsi, les anciens militaires d'autres armées, qui ont de fait connu d'autres écoles et

formations initiales, sont les plus critiques, leurs attentes étant vraisemblablement plus importantes.

A l'instar de leurs camarades issus du civil, ils n'épargnent pas l'ambiance et la pédagogie qui reçoivent plusieurs appréciations négatives :

"Je qualifie l'école de "vaste blague" et de honteuse, sans hésiter. Les cadres ne sont pas formés, n'ont clairement pas la pédagogie adaptée et ne sont pas crédibles, déjà parce qu'il y a des dissonances visibles entre eux, voire des désaccords sur le contenu, mais aussi parce qu'ils sont beaucoup trop proches de certains élèves." (source EG n°9, 29 ans, ex mili)

"[...] à l'école : beaucoup d'agressivité, pas forcément physique, mais verbale entre certains élèves ; beaucoup de personnes qui pensent [...] être meilleur que les autres, [...] beaucoup d'individualisme." (source EG n°3, 27 ans, ex civ)

"[...] en école beaucoup de délation, de gens faux, qui se mettent en avant pour écraser les autres [...] même les cadres rentraient là-dedans. s'ils pouvaient avoir des infos sur les uns et les autres pour les descendre ça ne posait pas de problème [...] ils ne font rien pour [...] blâmer ou punir ceux qui disent des trucs sur les autres ou attisent les tensions, ils l'alimentent. J'ai trouvé ça hyper malsain. Bref, aucune cohésion." (source EG n°4, 29 ans, ex mili)

Il est intéressant enfin de noter que les commandants d'unités, recevant de nouvelles recrues de plusieurs écoles, constatent des différences répétées - voire systématiques d'après quelques-uns - entre les élèves issus de tel ou tel centre de formation, à l'image d'une "marque de fabrique" :

"le niveau de sortie me semble beaucoup dépendre des écoles, c'est à dire que j'ai remarqué que les EG qui sortaient de telle ou telle école étaient plus ou moins rustiques et militaires." (source CDU n°5, 54 ans)

"Sur l'aspect comportemental il y a aussi des différences importantes. Certaines écoles ont une réputation plus dure en matière de "militarité", d'autres plus laxistes et on voit les variations surtout dans la proximité avec les gradés en unité. Certains n'ont aucune représentation de la hiérarchie et confondent le sens des relations humaines avec une trop grande familiarité. On peut être respectueux tout en étant proche et communicatif." (source CDU N°8, 45 ans)

Cette impression peut laisser penser qu'il existe encore des variations importantes dans le modèle pédagogique et la qualité de l'instruction, que la direction des écoles de la gendarmerie nationale s'évertue pourtant à uniformiser depuis de nombreuses années.

b. Perception positive :

En miroir des ressentis précédents, 9 des 13 entrants ont fait part de points positifs dans leur scolarité. Les 4 qui n'ont abordé cette étape que négativement s'approchent, tout au long de l'entretien, d'une forme de violation du contrat précoce.

Moitié moins nombreuses que leurs opposées, ces contributions portent sur l'acquisition des fondamentaux indispensables du point de vue des superviseurs :

"L'école est à mon sens destinée avant tout à leur donner un socle, un tronc commun de comportements et de connaissances pour arriver en unité, puis ensuite se faire leur expérience, qui ne peut se construire qu'à force de pratiquer [...] l'école est importante pour les fondamentaux comme l'usage de l'arme, l'intervention en sécurité, savoir ne pas se mettre en danger ou faire courir un péril à ses camarades, savoir se débrouiller avec les moyens radios, comprendre la base des logiciels judiciaires..." (CDU n°3, 52 ans)

S'agissant des nouveaux entrants, ils viennent plutôt saluer l'acculturation globale, certains dispositifs rares tandis que quelques-uns contrebalancent complètement des critiques précédentes s'agissant de l'encadrement, ces deux derniers éléments tendant à renforcer l'idée d'une disparité de la qualité pédagogique parmi les 5 centres :

"[...] il a fallu que je me replonge dans les études, ça m'a poussé dans mes retranchements et l'institution m'a demandé justement d'obtenir un meilleur niveau que ce que je pouvais faire avant [...] par une instruction militaire qui amène à devenir autonome, à être capable de gérer et d'endurer une grosse charge de travail." (EG n°1, 33 ans)

"Il y a aussi la BIO, Brigade d'Immersion Opérationnelle, une fausse unité, simulée, qui permet vraiment de s'immerger dans une journée ou une semaine type et c'est super. Une seule école le fait à ma connaissance. [...]" (EG n°11, 26 ans)

"J'ai retrouvé les valeurs que je cherchais en école, notamment grâce aux cadres, d'anciens mobiles pour lesquels l'honneur et la rigueur étaient importants." (EG N°7, 37 ans, ex mili)

Il faut néanmoins relever qu'aucune appréciation positive ne porte sur le niveau de préparation au premier emploi, ce qui va naturellement concentrer les attentes formulées à ce titre.

c. Attentes liées à la formation initiale :

Dans la continuité logique des reproches recueillis, les souhaits d'évolution de la formation se concentrent très largement sur la mise en place de stages d'immersion en brigade au cours de la scolarité, tant chez les superviseurs que parmi les employés :

"Ce serait bien dans le cursus de mettre en place un stage par exemple.. dans le dernier mois ou l'avant dernier mois..." (CDU n°1, 53 ans)

"[...] à mon époque [...] il y avait deux mois de stage, pendant la scolarité. On partait dans une unité donnée, qui n'était pas l'unité d'affectation, puis on retournait à l'école. Là ce qui est bizarre c'est qu'on les touche en qualité d'EG mais c'est définitif [...] et donc... ils sont employés, pas formés !" (CDU n°2, 42 ans)

"moi, j'aurais plus vu une école en alternance, c'est à dire un mois en école, un mois sur le terrain détaché en brigade, en renfort [...] revenir avec le savoir que l'on a, qu'on repartage avec l'instructeur" (EG n°1, 33 ans)

"L'idée d'un stage tous les 2 mois en unité serait vraiment utile, avec une progression qui permettrait de faire le lien entre la théorie et la pratique. On se rendrait beaucoup mieux compte de l'utilité de certains cours." (EG n°12, 30 ans)

"Sur le terrain rien ne se passe comme dans la théorie. J'aurai trouvé très bien de faire des stages pendant la formation, [...] ça me paraît vraiment utile pour voir ce qu'est vraiment une brigade... "90 minutes enquête" c'est bien mais ce n'est pas la réalité. (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

Les autres idées portent sur l'acquisition des compétences judiciaires, considérées comme indispensables par les employeurs en unité, ainsi que sur l'adaptation de la formation aux différentes provenances des recrutés :

"Personnellement, j'ai toujours eu l'impression d'avoir vraiment découvert le métier de gendarme grâce à ma formation d'OPJ, donc je pense que c'est cette partie qui devrait être accentuée." (CDU n°4, 37 ans)

"Si quelque chose devait être amélioré à l'école ce serait peut-être l'apprentissage de la procédure judiciaire et notamment l'identification des causes d'infraction." (CDU n°10, 50 ans)

"J'étais avec 90% de GAV et beaucoup de sujets étaient à peine survolés, [...] ils ne devraient pas mélanger les promotions en termes de recrutement interne/externe ou d'expériences professionnelles. Les anciens réservistes par exemple ne devraient pas

être considérés comme des anciens de l'arme mais bien comme des nouveaux et être placés avec les recrutements externes." (EG n°12, 30 ans)

Une contribution synthétise particulièrement bien la problématique paradoxale posée pour les superviseurs lorsqu'ils accueillent un élève-gendarme dans sa première affectation :

"Il y a un autre problème en mettant l'élève gendarme directement en situation dans son unité dès la période d'observation, c'est que le commandant d'unité se tire une balle dans le pied s'il ne valide pas son EG ! En évaluant durement l'élève, en ne lui validant pas sa période probatoire de 4 mois, il sait qu'il le perd définitivement... ce système peut inciter à garder des éléments très moyens voire mauvais par peur de perdre un effectif. Il y a aussi le syndrome affectif de proximité qui peut jouer sur l'objectivité." (CDU n°2, 42 ans)

Cette dernière réflexion vient inévitablement trouver un écho lorsque l'accueil en unité est abordé, étant rappelé que les 4 premiers mois sont considérés comme partie intégrante de la formation initiale, jusqu'à obtention d'un certificat professionnel

d. Accueil en unité :

Étape essentielle dans le développement du contrat psychologique du nouvel entrant, puisqu'il confronte pour la première fois ses représentations à la réalité et à un manager, l'accueil en unité est abordé de manière négative par plus de la moitié des jeunes recrues et par 4 superviseurs, à travers un nombre relativement important de verbatims.

Ces critiques portent principalement pour les premiers sur le manque d'accompagnement à l'arrivée :

"Moi quand je suis arrivée en unité, j'ai vraiment "nagé", on m'a mise dans un bureau et on m'a dit "fais ton travail". C'est compliqué et déroutant. Mon tuteur, j'ai dû le voir 2 fois 5 minutes... Ce n'est pas qu'il manque de volonté mais il n'est pas disponible." (EG n°11, 26 ans)

"L'accueil n'a pas été militaire, pas suivi, un peu à la "demerden sie sich" au jour le jour. Dans l'armée, j'arrivais à me projeter, sur un

à plusieurs mois. Dans cette institution c'est impossible. J'ai eu un tuteur 3 semaines après mon arrivée... et à ce jour, j'ai eu une mission en commun avec lui... en 5 mois. Donc j'ai un tuteur qui n'a jamais pu prendre le temps de voir qui j'étais, ce que je faisais..."
(EG n°9, 26 ans, ex mil)

L'échec du tutorat mis en place est expliqué par plusieurs observations de commandants d'unité, qui invoquent en premier lieu un manque de moyens humains et un phénomène de saturation :

"les gradés perçoivent le tutorat comme une corvée du fait je pense, de leur faible expérience parce que faute de ressource on est obligés de prendre des gradés peu expérimentés, mais aussi par rapport au fait qu'il y a beaucoup plus fréquemment d'EG. Les jeunes tuteurs ont souvent déjà "la tête sous l'eau" dans leur travail et voient le rôle interne comme une charge supplémentaire, [...] ils n'ont pas de guide, d'outils ou de formation en matière de pédagogie... donc on a des manières aléatoires, inégales et donc des résultats très divers..." (CDU n°10, 50 ans)

"La formation interne n'est pas vraiment organisée, à part sur le papier avec la désignation d'un tuteur. Dans les faits on n'a pas le temps, l'apprentissage suit l'activité et on suit du coin de l'œil pour évaluer, en intervenant s'il y a vraiment un souci." (CDU n°3, 52 ans)

Ce dispositif est *a contrario* salué par d'autres répondants, qui à défaut s'appuient sur une cohésion étendue aux autres agents internes :

"J'ai mis en place le tutorat ici, je mets un chef chevronné et ça marche très bien, c'est efficace." (CU n°1, 53 ans)

"La formation interne se fait plutôt par tous les gradés de l'unité que par un seul." (CDU n°5, 54 ans)

"Nous on a mis en place un groupe what's app avec les 40 membres de la COB et ça fonctionne super bien, les jeunes l'utilisent beaucoup pour poser des questions ou demander de l'aide." (CDU n°7, 47 ans)

"Je suis allé voir mon tuteur, en lui disant, "je ne doute pas que tu sois très compétent en brigade, mais est-ce que tu m'autorises à travailler avec tous les membres de la brigade ?" Il m'a dit "oui sans problème"." (EG n°1, 33 ans)

"Je dois beaucoup à un autre OPJ qui m'a vraiment tout appris, un pilier de la brigade qui aide tout le monde. Mon commandant de brigade m'a aussi beaucoup aidé, de même que des camarades, même des GAV. L'accompagnement et l'entraide sont vraiment là, c'est super." (EG n°13, 20 ans)

Ce contraste parfois saisissant des situations met là encore en lumière une très grande variabilité dans la qualité de l'accueil, censé être normé et équivalent dans toutes les unités. Bien qu'*in fine* cette qualité dépende de la personnalité du superviseur ou du manager de contact qui peut être le tuteur, l'impulsion donnée par les différents échelons de commandement, qu'il s'agisse des compagnies (circonscription) ou des groupements (département), est déterminante. Les témoignages recueillis laissent entrevoir de nombreux cas de figure divergents par rapport aux directives nationales, certains responsables n'en contrôlant pas la simple application, d'autres développant de véritables processus de formation interne particulièrement vertueux.

La conclusion partielle de l'analyse des codes afférents à la formation initiale aboutit à relever de nombreux points communs entre les deux visions, notamment sur les lacunes en termes de formation pratique au métier de gendarme, particulièrement sur les bases judiciaires et sur le travail concret en brigade à travers la mise en place de stage.

Les disparités notables relatives tant sur la qualité pédagogique en écoles que sur le soin apporté à l'accueil en unité - lié de fait aux ressources managériales disponibles - entraînent quant à elles d'importantes différences de perception chez les jeunes entrants, au risque de compromettre l'émergence d'un contrat psychologique cohérent, similaire à la majorité, voire en créant de véritables dissonances pouvant aller jusqu'à la violation du contrat précoce, en particulier pour ceux qui disposent d'une expérience professionnelle comparable.

2. Obligations

a. Obligations attendues par le superviseur

Les superviseurs, lorsqu'ils sont interrogés sur ce qu'ils attendent de leurs subordonnés dès leur entrée dans l'institution, abordent 4 groupes d'exigences distinctes : le respect de la hiérarchie et des ordres, l'envie d'apprendre et de s'intégrer, la disponibilité ainsi que l'entraide :

"J'attends principalement des jeunes EG le respect de l'institution, des valeurs socles comme la discipline, la ponctualité, l'exécution

des ordres." (CDU n°2, 42 ans)

"Ensuite il faut qu'ils montrent une envie d'apprendre, de s'intégrer à l'esprit famille..." (CDU n°5, 54 ans)

"Ici il n'y a pas de place pour ceux qui se disent "il est 18 heures, je me casse". (CDU n°1, 53 ans)

"J'aimerais que lorsqu'un événement arrive hors du temps de service, tout le monde se regroupe spontanément quitte à faire sauter les quartiers libres..." (CDU n°10, 50 ans)

Deux contributions illustrent particulièrement l'influence réciproque des contributions de l'employé sur la perception des obligations de l'employeur (Coyle-Shapiro et Kessler, 2002), ainsi que sur le soutien socio-émotionnel et la considération individuelle que ce dernier va développer (Chen et al., 2008).

"Envers les plus jeunes, j'exige la curiosité, l'envie d'apprendre. Je serais toujours bienveillant avec un gendarme qui va se tromper du moment qu'il montre qu'il veut bien faire." (CDU n°3, 52 ans)

"J'attends simplement d'eux qu'ils aient l'envie d'apprendre et si cette condition est remplie, le reste fonctionne et le droit à l'erreur devient acceptable." (CDU n°2, 42 ans)

Ces formulations peuvent même tendre à matérialiser un processus de "désendettement" inverse à celui présenté par Coyle-Shapiro et Conway (2005). En effet, c'est ici l'employeur qui réduit certaines des obligations qu'il exige de l'employé au regard de l'attitude positive de ce dernier. Ce processus serait ainsi lui aussi réciproque.

b. Obligations attendues par l'employé

Les jeunes entrants citent spontanément 5 types d'obligations qu'ils attendent de la part de leur employeur, clairement identifié ici comme le superviseur.

Les 2 premiers portent sur le besoin de disposer d'ordres précis et d'informations descendantes ainsi que sur la formation par l'exemple. Il est très révélateur de constater que ceux-ci répondent parfaitement en miroir aux 2 premières thématiques abordées par les superviseurs, le phénomène de mutualité étant dans ce cas pleinement réalisé :

"[...] des ordres précis, [...] comme une espèce de garde-fou, [...] une ligne directrice, [...] des supérieurs qui vont m'amener là où ils veulent que j'aille" (EG n°1, 33 ans)

"Les informations qu'il nous donne sont très importantes pour moi, de manière à avoir des ordres précis." (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

"Être aiguillé parce que je ne connais pas encore tout ce qui a à faire." (EG n°3, 27 ans)

"Un gradé supérieur, un commandant d'unité par exemple, ça devrait être pour moi un exemple dans tous les domaines" (EG n°12, 30 ans)

Ils abordent ensuite directement la réciprocité et le besoin de reconnaissance, rejoignant les résultats courants de nombreuses études :

"[...] ça va dans les deux sens. Mon chef doit pouvoir compter sur moi mais je dois pouvoir compter sur lui." (EG n°12, 30 ans)

"ce que je dois à mes chefs renvoie à la question qu'est-ce qu'ils me doivent également. Parce que ça marche dans les deux sens, il y a un respect mutuel, la réciprocité du travail bien fait également [...] avec des contreparties des deux côtés, [...] c'est un travail d'équipe." (EG n°3, 27 ans)

"[...] tout le monde a envie d'être félicité de temps en temps." (EG n°6, 30 ans, ex mili)

Il est enfin intéressant de noter que seulement 2 superviseurs se sont identifiés d'initiative comme employés en abordant ce qu'ils attendaient de leurs propres supérieurs, évoquant une forme de réciprocité également ainsi qu'une obligation de moyens :

"Être juste est pour moi la première qualité que je m'impose et que j'attends de mes supérieurs. Le commandant de compagnie personnifie bien mon chef et j'attends [...] l'honnêteté avant tout, je me l'impose vis-à-vis de lui et je le souhaite de sa part." (CDU n°3, 52 ans)

"A partir du moment où on me donne les moyens pour travailler et que l'on remplace mes personnels quand ils s'en vont, tout va bien." (CDU n°1, 53 ans)

Il est tentant de voir dans cette faible fréquence, une forme de réserve ou la confirmation du

phénomène de désendettement précédemment évoqué, qui ferait sens à ce stade de leur carrière.

c. Obligations perçues par l'employeur

Les correspondances entre attentes du nouvel entrant et obligations que s'imposent les superviseurs comme représentants de l'employeur se confirment ici puisque ces derniers abordent prioritairement l'exemplarité puis la communication au sein de l'unité :

"Je commande par l'exemple. Je dois être avec mes personnels sur les grosses interventions, sur les gardes à vues... je ne me vois pas les laisser seuls face aux difficultés." (CDU n°10, 50 ans)

"Les obligations que je me reconnais sont vis-à-vis de moi-même et de mes personnels. En premier lieu, je dois être un modèle, être devant, toujours." (CDU n°2, 42 ans)

"Moi je me dois de montrer l'exemple et de répondre aux questions des nouveaux arrivants." (CDU n°8, 45 ans)

"Je relaye aussi ce niveau d'information parce qu'il faut de la transparence et de l'explication si on veut de l'adhésion." (CDU n°10, 50 ans)

Ils abordent ensuite l'ambiance de travail liée au style de management puis se rejoignent unanimement sur l'obligation de moyens qu'ils s'imposent envers leurs personnels :

"J'ai souffert plus jeune d'un commandement rigide et je ne veux pas le reproduire." (CDU n°2, 42 ans)

"A titre personnel, je suis exigeant avec moi-même, donc exigeant avec mes hommes, pour autant je pense qu'on peut être exigeant et juste tout à la fois, en étant proche de ses personnels." (CDU n°4, 37 ans)

"En tant que commandant d'unité, on est davantage gestionnaire et la satisfaction passe plus par la possibilité de donner les conditions de travail optimales à l'équipe. Pour moi il est particulièrement important de monter un service qui permet de ménager la fatigue, de durer et d'atteindre les objectifs. Pour moi c'est une obligation envers eux parce que le sous-effectif est ce qui pèse le plus sur l'exécution des missions. Il y a aussi une notion d'équité dans la répartition des charges au milieu." (CDU n°6, 53 ans)

L'attention portée au bien être des membres de l'unité est centrale dans le discours des 10 superviseurs interviewés, qui se distinguent néanmoins en deux catégories plus ou moins

entremêlées : ceux qui rattachent cette obligation à un sentiment affectif et ceux qui y voient l'exécution formelle d'une nécessité institutionnelle.

d. Obligations perçues par l'employé

Les obligations perçues tout d'abord par les nouveaux entrants correspondent en grande partie à celles attendues par les superviseurs, abordées plus haut.

7 superviseurs ont par ailleurs évoqué des obligations qu'ils s'attribuent en tant qu'employés.

Le devoir d'exemplarité est cité en premier lieu par les nouveaux entrants, avec une particularité propre à l'institution concernant son extension à la vie privée :

« Je lui dois de l'exemplarité. C'est à dire avoir une image sur moi, que mon entourage aussi ait une certaine image. Si on associe mes parents, ma femme ou autre à mon nom, derrière il faut qu'on ait une certaine exemplarité. » (EG n°1, 33 ans)

« La rigueur, elle vient naturellement parce qu'on n'a pas le choix une fois en intervention du fait qu'on doit être exemplaire et qu'on est observé. Le cadre légal doit être strictement respecté. » (EG n°13, 20 ans)

« On doit être exemplaire, montrer l'exemple auprès de la population, ça passe par le côté professionnel mais aussi par le côté personnel, [...] notre statut de gendarme, il est intégré dans notre vie entière en fait et ça s'applique également à notre famille, [...] dans notre logement quand on invite des personnes, des amis ou de la famille qui viennent sur notre lieu de travail, on ne peut pas faire n'importe quoi. » (EG n°2, 24 ans)

En deuxième lieu, la disponibilité apparaît comme indispensable, bien que celle-ci semble être justifiée pour des motifs variables, allant de la valeur intégrée à la culture organisationnelle à une nécessité face à la charge fonctionnelle :

« Je sens que j'ai une obligation de disponibilité avant toute chose. Si on n'en a pas dans un métier comme celui-là ce n'est juste pas possible. Plus on est investi dans son travail, mieux c'est. » (EG n°10, 25 ans)

« Je me dois d'avoir de l'investissement, de la disponibilité, sachant qu'on n'a pas le choix par rapport au rythme. C'est "marche ou crève". » (EG n°12, 30 ans)

« Je vois que je dois être très disponible, mais ça ne me gêne pas, on sait dans quoi on s'engage. » (EG n°8, 25 ans)

"Arrivé au grade de major et à la fonction de commandant d'unité, je ne compte plus mes heures depuis longtemps, je suis dédié au

métier et ça me paraît normal par exemple de faire sauter des quartiers libres ou permissions pour la mission." (CDU n°5, 54 ans)

"[...] la disponibilité, [...] on ne peut imaginer à quel niveau on doit en faire preuve en gendarmerie départementale avant de se rendre compte des obligations liées au service." (CDU n°8, 45 ans)

L'obéissance et l'engagement sont évoqués par la majorité en troisième temps, les superviseurs inscrivant davantage cet engagement dans la durée vis-à-vis de l'institution :

« Par rapport à mon commandant d'unité, je dirais que c'est mon patron, donc le travail doit être fait et bien fait. Pour moi, il est normal de lui devoir de la disponibilité, lui montrer qu'on est volontaire, qu'on a envie de progresser. En sortant d'école, si on ne montre pas un minimum de volonté, d'intérêt, ça peut être très mal perçu. » (EG n°10, 25 ans)

« Vis-à-vis du commandant d'unité, en premier je dois faire ce qu'il demande, atteindre les objectifs fixés. » (EG n°6, 30 ans, ex mili)

« Vis-à-vis du chef j'ai une obligation encore supérieure parce que lui doit gérer les 30 militaires donc je lui dois de la qualité pour qu'il ne perde pas de temps à relire ou corriger mes procédures, pour que le parquet ait une bonne image de son travail et de celui de la brigade. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

"Vis-à-vis de mon chef, c'est à dire le commandant de compagnie, je lui dois la franchise, la transparence et le compte-rendu continu." (CDU n°6, 53 ans)

"Je suis très loyal envers mes chefs et eux me font confiance en retour." (CDU n°4, 37 ans)

"C'est sûr que j'ai des obligations. La gendarmerie m'a ouvert ses portes, j'ai 53 ans bientôt, je me dois de faire mon boulot et de répondre aux attentes de l'institution jusqu'à ce que je tire ma révérence. C'est sûr que je ferai mon boulot jusqu'au dernier jour du mieux que je pourrais." (CDU n°1, 53 ans)

"Même si je ne suis plus tout à fait en accord avec la façon de faire, j'estime que j'ai le devoir d'assumer ma fonction jusqu'au bout, c'est ma conception. Je le ferai jusqu'au bout avec le même engagement parce que c'est en moi, je ne peux pas lâcher, même si je n'adhère pas." (CDU n°5, 54 ans)

Ces dernières contributions amènent à établir un lien avec les concepts de maturation et de

renégociation du contrat psychologique visant à éviter sa rupture ou sa violation. Ici, une forme de loyauté “jusqu’au boutiste” prend le pas sur les insatisfactions.

Il est également essentiel de relever que cet engagement n’est pas seulement traduit par une obligation envers l’employeur. La mission de service public tournée vers la population - plus spécifiquement vers les “victimes”- est en effet évoquée tant par les jeunes entrants que par les superviseurs. Cette vision très mutuelle sera confirmée plus loin à travers la désignation de “l’employeur” (code 6A) :

« Les obligations sont plutôt relatives pour moi à la prise en compte des victimes, au traitement des urgences, tout ce qui relève de la mission. C’est logique. En école on apprend beaucoup de choses “obligatoires”, comme la déontologie, le port de la tenue, le professionnalisme mais ce qui ne peut pas être remis en cause c’est notre obligation de mission. » (EG n°11, 26 ans)

« [...] un travail bien fait je dirais, pour les victimes avant tout parce que c’est pour eux qu’on travaille. » (EG n°3, 27 ans)

« Envers l’unité ou envers l’institution, je ne fais de différence, c’est mon travail de protéger la population et de répondre aux victimes. » (EG n°6, 30 ans, ex mili)

« On travaille pour la population et elle a des attentes. On représente souvent “la dernière chance” des personnes qui viennent nous voir. Nous sommes le service public du dernier recours, celui qui va tenter de répondre aux problèmes par tous les moyens, donc on a une forme d’obligation vis-à-vis de la population tout d’abord. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

“Envers l’institution, je me dois de remplir les missions au service de la population du mieux possible. [...]” (CDU n°6, 53 ans)

De manière plus secondaire, les entrants se focalisent sur l’atteinte des résultats chiffrés, qui bien que rattachés aux ordres reçus du superviseur, deviennent une forme d’obligation plus générale :

« Je dois à ma VH l’atteinte des résultats, [...] les chiffres ont une grande place dans ce métier. » (EG n°11, 26 ans)

« On a des obligations de résultats aujourd’hui. Il faut aller au bout des procédures. On doit aussi renvoyer une bonne image à la population, aux autorités, à la VH.. » (EG n°13, 20 ans)

« Par rapport à mon chef, je dois atteindre des résultats, et ça s’est imposé. Par exemple, il y a des objectifs en police route et ça je suis obligé de le faire. » (EG n°8, 25 ans)

Ce sont enfin de manière éparse, l'entraide, le maintien en condition physique, l'apprentissage métier, l'occupation du logement de fonction ou encore la responsabilité spécifique liée au port d'arme qui sont cités, tandis qu'un superviseur établit un lien direct entre ses obligations et les rétributions perçues :

« L'entraide aussi est importante pour soulager les collègues qui en ont besoin. C'est plus naturel qu'obligatoire. » (EG n°8, 25 ans)

« On se doit aussi de garder une bonne condition physique, on me le demande mais en réalité au-delà de ça c'est pour moi-même, ma sécurité et celle de mes camarades. » (EG n°12, 30 ans)

« On a des responsabilités aussi au niveau de notre armement parce qu'on ramène notre armement chez nous donc on se doit de la responsabilité. » (EG n°2, 24 ans)

« l'occupation du logement [...] c'est un élément de sécurité, il y a la disponibilité qui va avec, il y a pas mal d'autres choses qui sont autour du fait de pourquoi il est en caserne. » (EG n°3, 27 ans)

« [...] je me force d'abord à atteindre un bon niveau en PJ parce que c'est d'abord ça un bon gendarme. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

Rétribution

"Je ne suis pas certain que j'aurais eu accès à un tel niveau de responsabilité et au même salaire dans le privé ! Rien que sur ce plan je me sens redevable." (CDU n°2, 42 ans)

Un seul répondant parmi les entrants apporte un témoignage qui peut relever d'une violation du contrat psychologique précoce ou naissant et bien qu'il s'agisse d'un cas isolé dans l'échantillon considéré, il peut certainement être partagé par d'autres :

« Non, je sens que je n'ai pas de devoir envers cette unité, je me donne plutôt une obligation envers moi-même. Je suis tellement déçue que je ne me sens pas d'obligation. Il y a un trop mauvais état d'esprit. » (EG n°4, 29 ans, ex mili)

A titre de conclusion partielle pour ce code relatif aux obligations, force est de constater une similarité relativement forte entre les obligations que s'imposent les 2 populations ainsi qu'une convergence de fait avec les attendus, qui illustre particulièrement bien la réciprocité qui peut s'instaurer.

Le souci des superviseurs d'assumer leur rôle de manager en tout point est très marqué par

les obligations qu'ils s'attribuent d'initiative et dont ils se sentent redevables envers leurs subordonnés, même s'il ne faut pas occulter qu'un certain nombre de celles-ci découlent aussi d'obligations attendues par leurs propres supérieurs et plus globalement par l'institution.

L'exemplarité et la disponibilité sont les deux thématiques les plus communément abordées. L'appréciation de ce qu'est la disponibilité dans les faits étant toutefois particulièrement subjective, le chercheur a immédiatement perçu une différence notable entre les deux populations, qui n'est pas sans poser problème dans le phénomène de réciprocité. En effet, les superviseurs se réfèrent davantage à la fameuse règle formelle de "disponibilité en tout temps, tout lieu, toute circonstance", acquise de longue date et issue du Code de la Défense. Ils ont ainsi tendance à y associer une capacité à poursuivre ou reprendre le service de manière illimitée. Les employés *a contrario* sont convaincus de satisfaire à cette obligation dès lors qu'ils assurent la totalité des heures de service, en étant ponctuels et éventuellement en dépassant à l'occasion ces limites, qui demeurent une référence.

Une forme de maturité se dégage des réponses apportées par les anciens militaires et plus globalement par celles et ceux qui disposent d'une expérience professionnelle antérieure significative, notamment par la capacité à dépasser un point de vue ancré au rôle d'employé. En ce sens, une différence "générationnelle" peut apparaître, la génération étant plutôt définie par l'expérience acquise en situation d'emploi que par l'appartenance à une cohorte de naissance.

3. Représentations

a. Attentes

Les entrants verbalisent unanimement plusieurs attentes, cumulant 45 références, contre 10 pour les superviseurs, qui à cette étape de leur vie professionnelle ont fort logiquement des attentes plus spécifiques en moins grand nombre, certains indiquant même "ne plus rien attendre".

Les attentes se cristallisent autour de l'acquisition des savoir-faire socles - en particulier la formation d'officier de police judiciaire (OPJ) - mais aussi *a contrario* en direction d'une spécialisation :

« J'ai quelques projets, notamment de passer l'OPJ assez rapidement pour avoir des responsabilités en plus et gagner en autonomie.

» (EG n°10, 25 ans)

« Je me languis de pouvoir passer l'OPJ et de passer de carrière. Ce sont mes attentes principales. Je sais que je dois d'abord acquérir de l'expérience. » (EG n°12, 30 ans)

« [...] je voulais une grosse unité [...] en zone de reconquête républicaine pour acquérir rapidement de l'expérience par une activité soutenue. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

« [...] moniteur d'intervention professionnelle ou alors sur le secourisme ou sur d'autres choses comme ça. J'aimerais vraiment m'orienter là-dessus, me spécialiser. » (EG n°1, 33 ans)

« J'aimerais aussi passer le stage moto pour devenir motarde de la gendarmerie. J'ai aussi une autre formation en tête, à savoir le stage "audition de mineurs" [...]. » (EG n°10, 25 ans)

« Ensuite je voudrais me spécialiser dans les unités de recherches parce que j'ai développé une vraie passion pour le judiciaire et l'enquête, à tel point que je considère l'intervention et le reste de manière un peu secondaire. Je n'aurai jamais pensé avoir cette attirance avant de faire ce métier. » (EG n°12, 30 ans)

Cet attrait pour la spécialisation en début de carrière est une véritable problématique pour l'institution considérant que son besoin principal consiste à armer les unités territoriales généralistes (brigades). Cet espoir peut se fonder sur une promesse perçue par les nouveaux entrants, une possibilité qui semble offerte rapidement alors que dans les faits elle n'est accessible qu'au bout de plusieurs années de service en unité élémentaire pour la majorité. Les sources de cette représentation erronée pourraient se trouver d'une part dans l'image véhiculée par les productions médiatiques (séries, films...) mais aussi dans une information institutionnelle potentiellement mal maîtrisée, voire orientée par un recrutement rendu attractif.

Plusieurs répondants ont en outre précisé que le déroulé de carrière n'était pas abordé au

cours de la formation initiale en école à l'image de celui-ci :

"[...] il ne doit rien y avoir à l'école concernant le déroulé de carrière. On ne nous a pas forcément parlé de ça, [...] en fait ça dépend de nous, libre à chacun de s'intéresser, mais on est plutôt focalisés sur déjà passé monogalon et pas sur l'après." (EG n°2, 24 ans)

Cet état de fait présente à court ou moyen terme un risque réel de désengagement, de déception voire de violation du contrat psychologique, en particulier au regard du "plan de carrière" que peut s'imaginer la nouvelle recrue, thématique qui constitue le troisième axe d'échange :

« [...] je vais me construire en fonction de ce que je souhaite en termes de grade, de spécialité, de départ en retraite. Ça va être 3 pôles essentiels qui vont me faire [...] accentuer tel ou tel curseur pour dire "je pars avec un grade plus petit mais par contre je pars plus tôt ou je pars plus tard mais avec plus", avec un salaire et une notoriété, une spécialisation ou un grade supérieur... ça je ne peux pas encore le définir. » (EG n°1, 33 ans)

« Sur ma carrière, vu que je suis jeune, je sais que j'ai le temps, j'attendrais quitte à rester un peu en brigade. Je gagnerai en polyvalence mais je finirai par atteindre mon but ultime qui est la moto. » (EG n°13, 20 ans)

L'évocation de la sécurité de l'emploi, de la rétribution et de l'intention de partir, concepts très mobilisés par les recherches du même type, y figurent naturellement, sans pour autant qu'ils soient évoqués comme attentes principales. Cette sous-représentation tient peut-être aux caractéristiques spécifiques du métier de gendarme, sous-tendu par un attachement à la notion de service public, qui se retrouvera plus loin parmi les motivations évoquées :

« Premièrement stabilité de l'emploi, c'est sûr, une paye tous les mois qui ne peut qu'augmenter normalement. » (EG n°3, 27 ans)

« Je ne suis pas fixée sur une carrière à vie, ça dépend beaucoup de l'évolution de l'institution et des opportunités. » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

« A ce stade je n'ai pas vraiment d'attente... j'aimerais évoluer, me sentir à l'aise dans le travail. J'aimerais progresser dans le domaine judiciaire mais je regarde plutôt un peu tout avant de vraiment me décider sur quelque chose de précis. Idem pour le temps de carrière, j'attends de voir, je ne suis pas sûr à ce stade de rester longtemps. » (EG n°8, 25 ans)

Les élèves-gendarmes évoquent enfin des attentes en matière de progression fonctionnelle

autant qu'en termes de diversification des missions, entre autres par la mobilité propre à cette institution. Les quelques superviseurs répondants les rejoignent sur ces 2 sujets, considérant qu'il s'agit pour eux de leurs ultimes objectifs professionnels :

« Si mes capacités le permettent et mes compétences le permettent, j'aimerais bien monter en grade évoluer. On peut monter en grade assez rapidement quand même, [...] ce qu'on ne retrouve pas forcément dans les entreprises privées, c'est aussi une force de la gendarmerie » (EG n°2, 24 ans)

« En fonction des compétences de chacun, on peut se spécialiser, soit monter en grade, ou les deux à la fois ! » (EG n°2, 24 ans)

« Je suis adjudant-chef donc oui j'ai une attente très concrète : l'avancement. » (CDU n°1, 53 ans)

« J'attends de pouvoir atteindre le grade de major. » (CDU n°2, 42 ans)

« Je réfléchissais à faire officier mais avec les possibilités de prendre des responsabilités au grade de major, je vais regarder ce qui est le mieux pour évoluer. » (CDU n°9, 40 ans)

« En dehors de l'exigence physique de ce métier, il y a aussi la polyvalence et le fait de ne pas avoir de routine. » (EG n°13, 20 ans)

« [...] on n'est pas obligé de se fermer et se concentrer dans un seul et même tuyau, soit brigade, soit mobile, soit Garde Républicaine et c'est un peu le fer de lance de la gendarmerie, du regard que j'en ai, c'est qu'elle offre une multitude de choses. » (EG n°1, 33 ans)

« [...] j'espère pouvoir partir en école ensuite pour transmettre ce que j'aurai appris. » (CDU n°10, 50 ans)

« J'espère pouvoir basculer dans une unité d'environnement. » (CDU n°4, 37 ans)

« J'aimerais avoir une autre expérience de commandement dans un autre type d'unité à l'avenir, quelle qu'elle soit, dans un périmètre géographique choisi [...]. » (CDU 8, 45 ans)

« J'ai des attentes sur le plan géographique, je veux essayer de me rapprocher encore de ma famille mais je suis déjà bien situé. » (CDU n°9, 40 ans)

b. Motivations initiales

Les motivations initiales ont été distinguées des attentes en ce sens que les secondes sont

soit probabilistes, soit normatives (Olson, Roese, & Zanna, 1996). Elles peuvent ainsi être considérées comme conçues une fois le contact établi avec l'environnement professionnel et ses règles. Les motivations initiales relèvent davantage d'une idéation voire d'une idéalisation formée sur la base d'espoir et de représentations antérieures à l'immersion professionnelle. Elles sont définies ici comme les raisons primaires qui ont mené l'individu à ce choix de parcours professionnel.

L'influence familiale, qui s'inscrit parfois au rang des traditions, de l'hérédité, voire du complexe concept psychologique de dette filiale, est encore très présente au sein de l'institution, citée tant par les uns que les autres :

« [...] j'ai rencontré mon conjoint, gendarme et il a réussi à me faire changer d'avis sur cette institution dont j'avais une très mauvaise image. » (EG n°11, 26 ans)

« Je suis issu d'une famille de gendarmes et j'ai une passion pour la moto. » (EG n°13, 20 ans)

« Mon père était dans la police et j'ai hésité avec la gendarmerie à l'époque. C'est lui qui m'a conseillé d'entrer plutôt en gendarmerie parce qu'il pensait que j'y serais mieux, même de l'extérieur. Depuis que je suis toute petite je voulais faire ça, c'est-à-dire entrer dans les forces de l'ordre. » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

« Mon père était gendarme mobile et je pense que le fait d'avoir vécu en caserne m'a incité. » (CDU n°10, 50 ans)

« Mon père était dans la police nationale et adolescent, j'ai choisi la maison d'en face ! » (CDU n°4, 37 ans)

« Je suis rentré par vocation, étant la 3ème génération de gendarme dans ma famille et cela fera 34 ans que je sers cette institution. » (CDU n°5, 54 ans)

La continuité professionnelle, vue comme un aboutissement logique ou une voie de progression, amène aussi de nombreux répondants à ce choix de carrière. De manière évidente d'un point de vue générationnel, cette continuité est davantage scolaire pour les plus jeunes, tandis que les plus anciens évoquent inévitablement le service militaire :

« Un jour je me suis simplement rendu compte que ce que je voulais le plus dans ma semaine, c'était arriver aux convocations de

réserve et aller renforcer les unités ! Là j'ai compris que je n'avais pas pris la bonne voie et j'ai décidé de passer le concours, de me reconverter. » (EG n°11, 26 ans)

« Mon choix de changement d'arme a été motivé par la seule possibilité logique qui me restait. J'étais coincé dans une spécialité dans mon armée d'origine et je voulais rester dans un monde militaire en alliant le terrain et le contact avec la population. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

« [...] j'ai fait des études de droit donc tout ce qui est judiciaire me plaît beaucoup, donc l'OP) ça va dans la continuité en fait de mes études. » (EG n°2, 24 ans)

« [...] quand je suis rentré en seconde, j'ai eu la possibilité de faire les cadets de la défense, dès les premières années, c'était la mise en place et donc là encore une fois j'ai pu trouver des valeurs qui m'étaient assez cher déjà à ce moment-là. » (EG n°3, 27 ans)

« J'ai voulu entrer dans l'institution après le service militaire car je l'ai fait justement en gendarmerie et ça m'a tout de suite plu, notamment du fait du contact avec la population. » (CDU n°2, 42 ans)

« A l'issue de mes 3 jours de tests pour le service militaire on m'avait proposé la police, la gendarmerie ou le génie civil et j'ai choisi la gendarmerie. » (CDU n°7, 47 ans)

L'évocation de la réserve opérationnelle ou encore les cadets de la Défense, dispositifs spécifiques mis en place pour générer les vocations et inciter au recrutement est à signaler car ils semblent atteindre leur public. Les différences perçues par rapport à la police nationale sont également fréquemment abordées pour justifier les motivations initiales.

Le contenu missionnel, lié à certaines valeurs espérées, est aussi partagé comme motif d'attractivité :

« J'ai discuté avec beaucoup de motards de la gendarmerie [...]. Je me suis convaincu que je pouvais allier ma passion et mon envie de servir. » (EG n°13, 20 ans)

« Je n'avais pas forcément envie d'avoir un travail de bureau, je préférais pouvoir être à l'extérieur, rencontrer des gens, avoir un

peu un côté social dans le métier [...] avec sport, cohésion, solidarité et un métier au service de la population. » (EG n°3, 27 ans)

« [...] j'ai commencé à m'intéresser de plus en plus à ce qui pouvait allier le côté armée et le côté force de sécurité intérieure. » (EG n°3, 27 ans)

« J'ai voulu entrer dans l'institution pour l'esprit d'équipe, pour appartenir à un corps et aider la population. » (CDU n°10, 50 ans)

« A l'époque je suis rentré avec le sens du service public en tête, l'envie d'apporter de l'aide à mes concitoyens dans la vie de tous les jours. » (CDU n°6, 53 ans)

Enfin les deux populations se distinguent lorsque les entrants évoquent l'image publique, notamment véhiculée par les médias comme source d'influence, tandis que certains superviseurs admettent avoir fait à l'époque un choix rationnel guidé par la stabilité de l'emploi :

« [...] la notoriété de la gendarmerie, la place dans la société, le regard des autres également. » (EG n°1, 33 ans)

« Depuis très jeune, [...] c'est en voyant les gendarmes au bord de la route et à la télé que j'ai tout de suite été attirée. Je n'avais personne dans ma famille en gendarmerie, ce n'est pas une tradition du tout. » (EG n°10, 25 ans, ex GAV)

« Pour moi, c'est très important de me dire que mon fils, quand il va rentrer à l'école, va dire "papa, il est gendarme" plutôt que "papa est chauffeur-livreur" ou "papa fait de la mise en rayon". » (EG n°1, 33 ans)

« [...] il y avait un film qui était sorti sur l'attaque à Marignane [...] ça m'a donné envie [...]. » (EG n°3, 27 ans)

« [...] j'avais aussi la motivation de la stabilité de l'emploi. Le salaire et les conditions d'admission à la retraite, à l'époque à 55 ans, étaient aussi très attractifs. » (CDU n°8, 45 ans)

« Je ne trouvais pas de travail et j'avais un voisin gendarme. Je me suis lancé après avoir compris que le métier était très polyvalent. » (CDU n°9, 40 ans)

Ces différences peuvent éventuellement s'expliquer par le fait, premièrement, que la génération des superviseurs n'était pas exposée à la multiplicité moderne des sources médiatiques, en particulier à la profusion de reportages et autres séries mettant en scène la

gendarmerie. Deuxièmement, il est vrai que les conditions de liquidation de la retraite, restées longtemps très attractives, ont été durcies et suivront les perspectives nationales plutôt négatives. Par ailleurs, il est aussi understandable que le risque ou la pénibilité perçus dans l'exercice de ce type de métier relativise peut-être plus aujourd'hui les avantages que l'individu peut en retirer.

c. Valeurs attendues

Pour clore la composition de ce code consacré aux représentations, il est apparu incontournable de s'intéresser aux valeurs préconçues rattachées à cette entité :

« [...] l'aspect militarité, l'aspect discipline. » (EG N°1, 33 ans)

« [...] toutes les valeurs un peu "militaires", l'engagement, le sens du service, l'esprit d'équipe, la cohésion, le courage, un peu comme dans les autres institutions militaires. » (EG n°4, 29 ans, ex mili)

« Je recherchais le sens de l'honneur, la rigueur, la disponibilité. » (EG n°10, 25 ans, ex GAV)

« Pour moi le plus important est l'exemplarité, on ne peut pas demander aux autres ce que l'on ne s'impose pas à soi-même. Au-delà de ça, la disponibilité, la rigueur, le professionnalisme et le discernement sont importants. Sur le terrain il faut aussi être opérationnel, faire preuve de compréhension vis-à-vis de la population mais surtout avoir envie de les aider. » (EG n°11, 26 ans)

« Moi j'étais plus attirée par le côté social. » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

« Nous on doit être stricts et cultiver la camaraderie dans la rudesse, dans le respect strict de la militarité... » (CDU n°5, 54 ans)

« J'y rapprochais la notion d'autorité, je voyais le gendarme comme un représentant de l'Etat et de la sécurité. » (CDU n°5, 54 ans)

« La gendarmerie je ne la connaissais pas, mais je m'attendais à ce que ce soit militaire, encadré et rigoureux. Je savais aussi que ce serait une militarité différente de l'armée, plus souple. » (CDU n°9, 40 ans)

Les entrants décrivent spontanément une vision très similaire à celle des superviseurs lorsqu'ils abordent les caractéristiques militaires, y intégrant les notions de cohésion en

premier lieu, de rigueur et de discipline. Ils y ajoutent en revanche une valeur sociale, tournée vers le respect et la compréhension de la population, qui semble plutôt relever de construits postérieurs à l'entrée dans l'organisation pour les plus anciens.

4. Dispositions à l'égard de l'organisation

4.1. Insatisfaction

L'analyse du corpus portant sur l'insatisfaction exprimée par les répondants a permis d'identifier une gradation dans l'intensité de ce sentiment. Celle-ci va du simple étonnement né de la confrontation entre les représentations antérieures et la réalité aux motifs de rupture du contrat psychologique en passant par l'évocation de freins a priori surmontables, par les valeurs attendues vues comme défaillantes et les promesses perçues comme non réalisées.

a. Représentations non conformes

Cette thématique regroupe les contributions à connotation négative formulées par les nouveaux entrants s'agissant des différences qu'ils relèvent entre l'image construite préalablement à l'entrée dans l'organisation et ce qu'ils y trouvent après 6 mois de présence. Ces évocations sonnent comme des reproches, toutefois de faible intensité et se concentrent sur 4 axes : l'idéalisation déçue, la comparaison avec une expérience professionnelle antérieure, la comparaison avec l'image publique antérieure et la première confrontation à l'exercice réel du métier :

« Je me suis renseigné quand même pas mal sur la gendarmerie avant mais après une fois qu'on est dans le métier, c'est jamais pareil que ce qu'on a imaginé ou même fantasmé... » (EG n°3, 27 ans)

« [...] j'ai déchanté. Je suis peut-être trop idéaliste [...], à chercher un idéal qui n'existe peut-être même pas. » (EG n°4, 29 ans, ex mili)

« Après plusieurs années dans le civil, j'ai trouvé que l'institution avait beaucoup changé entre temps, [...] quand j'étais GAV, même s'il y avait déjà des personnes qui ne voulaient pas faire d'heures au-delà du service, il y en avait beaucoup moins qu'aujourd'hui. »

(EG 5, 29 ans, ex GAV)

« [...] dans les armées, il y avait des administratifs [...], une personne pour le RH, une autre pour les procédures etc.... là j'ai plus le sentiment que chaque gendarme doit être acteur de son propre suivi administratif. » (EG n°7, 37 ans, ex mili)

« J'ai trouvé une diversité de missions qui m'a par contre étonnée, je n'imaginais pas le métier aussi varié de l'extérieur où on imagine seulement le gendarme au bord de la route ou en train d'attraper un voleur. La réalité est beaucoup plus complexe. » (EG n°12, 30 ans)

« Le fonctionnement même de l'institution est opaque, surtout de l'extérieur puisque j'en avais une vision vraiment différente. La population même n'est pas au courant, fait encore la confusion police / GN par exemple. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

« [...] ce côté statistique est très présent en gendarmerie - je ne m'attendais pas à autant d'ailleurs. » (EG n°1, 33 ans)

« Je ne pensais pas qu'il y avait autant de procédure par exemple, je ne pensais pas que tout devait être justifié à ce point. » (EG n°3, 27 ans)

« [...] il y a 12-13 personnes à la brigade, il y a 12-13 personnes qui font les choses différemment. Ça, c'est un point qui m'interpelle. » (EG n°1, 33 ans)

b. Freins et inquiétudes

Cette thématique met en lumière les situations présentées comme des inconvénients dans le quotidien ou des points d'inquiétude pour l'avenir.

Les recrues abordent d'abord la charge de travail, davantage pour eux-mêmes, ce à quoi font écho les superviseurs, mais avec une vision managériale étendue à l'unité, voire à l'institution dans son ensemble :

« On travaille beaucoup, on gère beaucoup de cas sociaux 24h sur 24, alors qu'il y a peut-être 40 ans le métier de gendarme, de ce que j'entends des anciens, c'était un métier de campagne. Là je suis dans une grosse unité, dans une zone urbaine avec la population qui va avec et le rythme est soutenu. Le travail de brigadier est vite épuisant et peut vite déteindre sur sa santé mentale je pense. » (EG n°4, 29 ans, ex mili)

« Il y a aussi l'accueil du public qui est chronophage et que je vis très souvent comme une perte de temps. 80% des plaignants pourraient déposer une plainte en ligne parce que beaucoup viennent simplement pour se rassurer ou pour une histoire d'assurance...

pendant ce temps on n'est pas sur le terrain. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

« [...] la place du chef a beaucoup changé, dans le sens où aujourd'hui le chef intervient sur toutes les tâches, autant en tant qu'exécutant parfois qu'en tant que commandant. » (CDU n°8, 45 ans)

« Les moyens techniques se sont largement améliorés au fil du temps, mais les missions sont en augmentation sans que les moyens humains soit rehaussés. La complexification des procédures judiciaires génère beaucoup de travail supplémentaire par exemple. » (CDU n°6, 53 ans)

Les questionnements sur la carrière sont ensuite évoqués, à des stades de réflexion et de perspectives nécessairement différents entre les plus jeunes, qui s'interrogent sur l'avenir proche, tandis que les plus anciens se demandent plutôt quelle perspective professionnelle s'offre à eux jusqu'à l'âge du départ en retraite :

« [...] la question se posait de savoir si je pouvais passer le concours officier mais je me suis vite rendu compte que le commandement c'était pas forcément ce qui m'intéressait [...], non pas que les sous-officiers ne commandent pas mais les officiers c'est plutôt du travail de bureau et de management. [...] Je ne me vois pas en gendarmerie sans aller sur le terrain, [...] c'est aussi les 2 ans d'école pour être officier qui me freinent énormément. » (EG n°2, 24 ans)

« Pour le moment j'ai du mal à trouver toutes ces informations, savoir où je peux les trouver, pour me spécialiser dans le sport, le secourisme ou autre [...]. Je suis un peu limité par mes connaissances, j'ai beau gratter. » (EG n°1, 33 ans)

« [...] je trouve que les délais d'attente par rapport aux concours et formations sont très longs. [...] » (EG n°10, 25 ans, ex GAV)

« J'ai failli partir sur le concours officier mais c'était vraiment incompatible avec ma situation de famille. » (CDU n°3, 52 ans)

« [...] j'aimerais que le grade de lieutenant au choix puisse être remis en place... sans ça, j'ai 47 ans avec le grade de major et si je vais au bout jusqu'à ma limite d'âge, il faut que je vive mon grade pendant encore 12 années ! A part la vocation je ne vois pas ce qui me fera tenir à ce jour. » (CDU n°7, 47 ans)

« Aujourd'hui je suis usé dans ma fonction et fatigué [...]. Il me reste 20 ans et je me dis que commander dans ce contexte risque d'être très très long. » (CDU n°4, 37 ans)

La conciliation entre vie privée et professionnelle est également évoquée, mais de manière plutôt indirecte et rarement pour le répondant lui-même, les superviseurs s'inquiétant des freins au recrutement que cette difficulté peut représenter :

« En termes d'inconvénient, je pense à ceux qui sont en couple avec des civils, ça doit être compliqué. Moi j'ai la chance d'avoir un conjoint sous-officier de gendarmerie aussi donc on comprend et on accepte les contraintes mais parfois on est à peine rentrés depuis 10 minutes qu'il faut repartir parce qu'on est rappelés... ça ne doit pas être simple à gérer. » (EG n°10, 25 ans, ex GAV)

« [...] c'est extrêmement difficile quand la vie de travail est au même endroit que la vie privée, la vie personnelle. » (EG n°3, 27 ans)

« Les plus jeunes trouvent impensable et inimaginable la situation décrite avant les réformes sur le temps de service et les repos et les futures générations trouveront peu d'attractivité dans la situation actuelle si elle ne s'améliore pas. » (CDU n°8, 45 ans)

Ce sont ensuite des problématiques plus générales de gouvernance relatives à l'organisation, à la gestion du personnel et aux perspectives sur l'institution qui sont partagées :

« [...] une incertitude constante... Est-ce que demain on va avoir du nouveau personnel ? Est-ce qu'une nouvelle brigade va se créer ? C'est sûr que les contraintes opérationnelles ne doivent pas être évidentes à gérer pour nos supérieurs mais ça reste surprenant. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

« Je trouve que le format de la brigade autonome est bien meilleur, plus simple pour le commandement et plus efficace que celui de la COB, surtout pour l'élaboration du service. Les petites brigades ne peuvent pas tenir toutes les missions avec un tout petit effectif. Je comprends l'intérêt pour les petites communes de disposer de leur brigade, surtout que c'est le tout dernier service public dans certaines zones, mais sur le plan opérationnel c'est moins efficace. » (CDU n°9, 40 ans)

« Le côté trop bienveillant de la mobilité est quelque chose qui m'interpelle aussi de plus en plus et a tendance à effacer le côté militaire, l'obligation qu'il y a derrière. » (CDU n°10, 50 ans)

« La brigade est l'entité la plus compliquée en gendarmerie et la plus ingrate, pourtant c'est la plus riche aussi, de très loin. » (CDU n°5, 54 ans)

Enfin, les entrants y ajoutent leurs craintes face aux évolutions de la société et à la prise de

risque perçue puis évoquent leurs dilemmes internes à l'unité :

« La vision de la population s'est dégradée aussi, il y a moins de respect de l'uniforme. Je le vois déjà en 4 ans... ça s'aggrave. » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

« [...] la société change à vitesse grand V et on le voit bien les policiers et gendarmes sont de moins en moins respectés. » (EG n°4, 29 ans, ex mili)

« En fonction de mon ressenti futur, si demain je vais au travail à reculons, je ne resterai pas. » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

« [...] je n'ai pas souhaité lui parler des problèmes au sein de la brigade sinon je vais envenimer les choses et là où j'irai ça va me suivre... ça c'est partout pareil je sais comment ça se passe. » (EG n°6, 30 ans, ex mili)

Même si les termes mesurés utilisés pour présenter ces observations par les répondants les distinguent clairement en termes de gravité de celles qui vont suivre, il peut s'agir du ferment de futures promesses insatisfaites voire de causes de rupture en devenir.

c. Valeurs défailtantes

La valeur qui semble faire le plus défaut pour les 2 catégories de répondant est sans conteste la cohésion, citée spontanément par 60% d'entre eux, en correspondance logique aux valeurs attendues recensées précédemment :

« [...] j'ai davantage le sentiment que chacun va essayer de progresser individuellement avant de faire progresser le groupe, alors que c'était clairement l'inverse à l'armée, chacun faisait ressortir le meilleur de soi-même mais pour le collectif. [...] Il y a une forme d'individualisme assez marquée. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

« [...] en termes de valeurs, je trouve que les plus importantes ne sont pas là... comme la cohésion. Pour certains c'est juste un mot, moi je sais ce que ça veut dire. Il n'y a pas d'entraide. » (EG n°6, 30 ans, ex mili)

« [...] je ne ressens pas vraiment "faire partie" de cette brigade et institution au même titre que je faisais partie de l'armée. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

« J'ai servi en état-major [...] avant de reprendre sur le terrain, ce qui fait que j'ai tout de suite perçu les changements, surtout sur

la partie cohésion... elle a vraiment beaucoup baissé. J'ai l'impression que ce sont les anciens qui ont de plus en plus de mal à partager et à accompagner les nouveaux. » (CDU n°10, 50 ans)

« La cohésion n'existe plus comme avant. Je me souviens des habitudes en fin de semaine parfois ou pour marquer la fin d'une belle enquête par exemple, on se retrouvait tous autour d'un repas, un barbecue, une sortie.. là à chaque fois que je lance ce genre de regroupement, je me heurte à ceux qui ont déjà quelque chose.. toujours les mêmes, souvent les plus jeunes. Je n'ai jamais réussi à avoir la totalité de la brigade.. des groupes générationnels s'excluent d'eux-mêmes par individualisme.. et les mêmes finiront par dire qu'ils ne se sentent pas inclus et resteront sur une sorte de défensive. » (CDU n°5, 54 ans)

Il est frappant de voir que les anciens militaires d'autres armées, qui ont une représentation très concrète de la cohésion, expriment à l'unanimité une forte déception, pouvant fragiliser le sentiment d'appartenance.

Les superviseurs quant à eux n'hésitent pas à y voir des résistances "générationnelles", qu'il s'agisse des agents internes déjà en place refusant d'intégrer les nouveaux entrants, ou ces derniers qui témoignent d'une forme d'individualisme, phénomènes qui peuvent se répondre indéfiniment, à la façon d'un cercle vicieux.

La dernière contribution sélectionnée est intéressante car le superviseur interrogé estime que la cohésion s'active face à la mission commune et s'étirole lorsque l'activité vient à manquer, ce que plusieurs autres répondants ont évoqué.

C'est la notion d'engagement et tout ce qu'elle suppose qui est ensuite mise en défaut par les uns et les autres :

« Les gendarmes sont le reflet de la société. On est beaucoup plus amené à travailler avec la société donc plus à son image... on est dans une société "tiktok instagram".. il ne faut pas trop se faire mal, que ça ne soit pas trop difficile [...]» (EG n°4, 29 ans, ex mili)

« [...] L'engagement aussi est en baisse. Certains personnels ne vont pas sur les interventions s'ils ne sont pas (PAM) premiers à marcher. S'il y a par exemple plusieurs interventions, très peu vont vouloir aller renforcer d'initiative, ce qui fait qu'une intervention peut être en attente. » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

« Des valeurs comme l'engagement, le dépassement de soi n'existent plus. » (CDU n°5, 54 ans)

« De nos jours, il y a beaucoup moins de conscience professionnelle aussi. [...] aujourd'hui le simple fait d'oser déposer des procédures non relues, non corrigées révèle un côté "je m'en foutiste" assez répandu. » (CDU n°4, 37 ans)

Les managers critiquent quant à eux les niveaux de disponibilité et d'obéissance avec lesquels ils doivent composer :

« Je retrouve aujourd'hui le sens du service public mais ce qui a changé fondamentalement c'est la disponibilité, qui ne fait plus partie des priorités des nouveaux. » (CDU n°6, 53 ans)

« [...] les personnes sont devenues plus regardantes sur leur droits, leur temps disponible. » (CDU n°10, 50 ans)

« Quand je m'adresse à un subordonné pour reprendre quelque chose ou exécuter une action, je suis obligé très fréquemment de faire une relance, plusieurs fois parfois, de réitérer ma demande, voire de finir par être plus ferme en rappelant qu'il s'agit d'un ordre, pas d'une option... » (CDU n°4, 37 ans)

« [...] aujourd'hui un ordre peut être discuté assez facilement par des subordonnés qui ont cette idée que s'ils font remonter un problème par une autre voie, que ce soit la concertation, le commandement N+1, N+2 ou même l'inspection générale, ils peuvent avoir gain de cause. Il y a presque une incitation à la déloyauté ! » (CDU n°4, 37 ans)

Ce dernier verbatim introduit la critique directe d'un message organisationnel perçu très négativement par de nombreux répondants, à travers la mise en place d'outils de médiation parallèles à la voie hiérarchique, présentés succinctement dans un encadré plus loin.

Les entrants rétorquent à ces carences perçues en arguant d'une exemplarité perfectible :

« J'aimerais améliorer la motivation de certains personnels parce que leur attitude déteint sur nous.. quand on est en patrouille avec eux, en mission, c'est lourd. On est bridés dans nos missions et réactions parce qu'ils sont gradés et chefs de patrouilles donc on ne peut pas vraiment faire ce que l'on voudrait, ou à hauteur de ce qu'on pourrait. » (EG n°11, 26 ans)

« En y entrant je me suis vite aperçu que c'était plutôt "rectangle" que "carré", c'est-à-dire qu'il y a des principes mais avec plus ou moins d'adaptation. La droiture du gendarme n'est clairement pas l'ambition de tous. » (EG n°12, 30 ans)

« La rigueur militaire existe un peu moins en brigade parce qu'on a pas mal de militaires qui ont quelques années d'expérience, des

habitudes et avec l'âge on se relâche peut-être un peu. » (EG n°7, 37 ans, ex mili)

« Le caractère militaire en unité est forcément moins strict. Vis-à-vis de la hiérarchie le respect est là mais au sein de la brigade, même si elle est là, c'est à des degrés bien moindres. » (EG n°8, 25 ans)

Ce jeu de contre argumentation, non concerté, illustre bien le processus de réciprocité et le lien qui peut exister entre l'influence du comportement des uns sur les autres et inversement.

Dispositifs organisationnels de médiation conflictuelle :

Voie hiérarchique : voie normale qui implique un dialogue avec le supérieur hiérarchique, dont le recours préalable est normalement imposé par le devoir de compte-rendu et d'obéissance. Un accès aux échelons supérieurs est possible sur demande.

« **STOP DISCRI** » : plateforme téléphonique en libre accès pour tout membre de l'institution qui estime être discriminé, harcelé ou injustement traité. Gérée par l'Inspection Générale de la Gendarmerie Nationale, elle génère des enquêtes administratives internes, établit la vérité et produit des mutations, des sanctions ou une réhabilitation selon les résultats.

Déconfliction : processus mis en œuvre lorsqu'un problème relationnel majeur n'a pu être résolu entre le commandement et le militaire concerné. Mené par un représentant local de l'Inspection Générale, l'objectif vise à la conciliation par intervention d'un acteur extérieur à la chaîne hiérarchique de rattachement.

Chaîne concertation : ensemble des conseillers concertation élus comme représentants par les militaires. La chaîne s'étend sur 3 niveaux, dans chaque compagnie, chaque groupement et région. Le conseiller est un capteur des préoccupations et se fait le relais entre la hiérarchie et ses pairs. Il est par ailleurs le vecteur de diffusion de l'information montante et descendante vers et depuis le groupe de liaison du Conseil de la Fonction Militaire Gendarmerie, qui émet des propositions au Directeur Général et indirectement aux ministres de l'Intérieur et de la Défense.

Dispositif égalité professionnelle et diversité : réseau de référents présents jusqu'au niveau groupement, chargés de lutter contre toute forme de discrimination interne au sens pénal du terme, sur les 25 critères punis par la loi.

Commission des recours militaires : commission chargée d'instruire administrativement les recours préalables à la saisine d'une juridiction, portant sur toute décision contestée par un militaire, de la notation à la mobilité en passant par l'avancement.

d. Promesses insatisfaites

Toujours dans l'idée d'aggravation de l'insatisfaction, un certain nombre de situations ont été identifiées comme des promesses non réalisées, en ce sens que les répondants ont décrit sans ambiguïté des attentes déçues qu'ils étaient pourtant certains de voir satisfaites.

La nature des missions apparaît comme la première promesse réalisée de manière insatisfaisante. Les nouveaux entrants indiquent une divergence entre ce qui est exposé durant le recrutement comme pendant la formation et la réalité de l'emploi, tandis que les superviseurs pointent la responsabilité de la gouvernance dans cet état de fait :

« Il y a un vrai problème d'affichage parce qu'on s'engage pour être au plus près de la population en intervention et sur le terrain, mais quand on arrive, on se retrouve à rester au bureau pour traiter les procédures. J'y pense même sur le terrain en me disant "je ne dois pas perdre trop de temps ici parce que j'ai des procédures qui m'attendent et on va me reprocher d'être en retard." Moi je ne me suis pas engagé pour être derrière un bureau à traiter des soit-transmis au lieu de faire de la prévention de proximité ou du contact... » (EG n°7, 37 ans, ex mili)

« Le travail en brigade est notamment beaucoup trop "pollué" par des missions que nous ne devrions pas réaliser et qui enlèvent du sens à la mission. Je pense aux traitements des procurations pour aller voter, aux expulsions locatives, aux contrôles de quarantaine COVID dernièrement... on nous donne des missions par défaut, parce qu'il n'y a que notre institution qui accepte, qui prend... mais sur le terrain cela génère un manque de temps flagrant, au milieu de procédures déjà lourdes, des réformes pénales complexes... » (CDU n°4, 37 ans)

« J'aimerais voir évoluer la qualité de la réponse pénale et la lourdeur des procédures, qui plombent notre travail et la lutte sur le terrain. » (CDU n°3, 52 ans)

« La gendarmerie est reconnue, elle a suffisamment de force pour pouvoir décliner certaines missions et pourtant on a l'impression que les décisionnaires la gèrent toujours comme si elle était sur la sellette ou en faiblesse. Moi j'aimerais me sentir dans une institution puissante, une armée forte, pas un corps qui a l'air en survie parfois où qui essaie de se faire une place, alors qu'elle a déjà tout pour exister et exceller. Le gendarme se sent faible à cause de ça, en plus du fait qu'aujourd'hui on soupçonne le gendarme avant le mis en cause dès qu'il y a un événement. » (CDU n°7, 47 ans)

Ce sentiment de dispersion dans les missions jugées secondaires a été évoqué par la totalité des répondants sur ce code. La mise en cause de la gouvernance dans les choix opérés entraîne de nombreux risques de désadhésion et tend à la violation du contrat psychologique en touchant à la nature même de l'objet contractuel, voire à la raison d'être de l'organisation. L'institution a déjà dû y faire face il y a quelques années, par un processus de "recentrage sur le cœur de métier" (vocabulaire institutionnel *in extenso*) et un allègement des tâches administratives et des missions annexes mais force est de constater que l'impression est plus forte que jamais. Cette dernière citation résume la crainte qui se profile derrière :

« Si cela continue, l'institution va se perdre, on devient le couteau suisse de l'Etat, au lieu de se consacrer véritablement à la mission. » (CDU n°4, 37 ans)

Dans la suite logique, ce sont les moyens humains et matériels "promis" qui sont pointés du doigt :

« [...] on a un souci d'effectif. On est censé [...] être 30 et on est vingt-et-un, il manque 9 personnels. » (EG n°1, 33 ans)

« L'unité se trouve dans une zone géographique défavorisée qui concentre un quart de la délinquance de la compagnie, sans avoir bien sûr le quart des effectifs ! Comme l'unité n'est pas attractive, on a que de jeunes gendarmes qui ne connaissent pas grand-chose, comme moi, qu'il faut former.. mais avec qui ? Tous les anciens partent et il y a beaucoup de jeunes affectés. Les tuteurs n'arrêtent jamais, ils sont obligés de suivre plusieurs élèves en même temps. » (EG n°12, 30 ans)

« J'ai 6 départs de gendarmes qui en avaient marre, dont 4 gradés, mais je n'ai qu'un seul gradé qui arrive en remplacement [...]. Tous les autres sont des élèves gendarmes ! » (CDU n°10, 50 ans)

« Les contraintes procédurales et les missions administratives sont vraiment le gros point noir. On nous ajoute de plus en plus de missions de ce type mais sans moyens supplémentaires, c'est-à-dire d'effectif. » (CDU n°9, 40 ans)

« Les moyens matériels sont également très limités, les dotations financières sont pauvres et tout ça retombe au niveau de la brigade, qui est confrontée aux soucis quotidiens et doit s'adapter, en perdant du temps disponible normalement pour occuper le terrain. » (CDU n°4, 37 ans)

L'organisation du travail rassemble également les entrants et leurs superviseurs, les premiers regrettant le manque d'entraînement sportif organisé, pourtant prévu dans l'organisation du service ou les difficultés de conciliation entre vie privée et professionnelle, les seconds y faisant écho en y ajoutant la structuration fonctionnelle de leurs unités :

« L'entraînement physique est compliqué en unité. C'est très difficile d'avoir un créneau de sport sur le temps de service par exemple, donc on prend sur son temps, moi je fais tout après le service, tard le soir ou tôt le matin. Je pense qu'il faudrait développer la cohésion par l'entraînement collectif ! » (EG n°13, 20 ans)

« le [...] manque de créneau sport. On nous demande d'être endurant [...] d'être physiques, d'être vivaces, vifs d'esprit et répondre présent, alors un peu plus de sport serait bien, mais peut être dirigé, pas forcément libre. » (EG n°1, 33 ans)

« [...] la quantité de travail qui fait que la conciliation de la vie personnelle et professionnelle est vraiment compliquée. Je ne parle même pas de la vie de couple ou de la famille mais ne serait-ce que vivre ma vie en dehors du travail, avoir du temps pour moi est quasiment impossible. Quand je fais le point des 6 derniers mois, j'ai l'impression qu'ils sont passés à une vitesse folle. Je ne trouve pas de temps libre. » (EG n°12, 30 ans)

« Je pense que nous avons des militaires qui ont à cœur de bien faire leur métier, qui veulent répondre présent et j'aimerais qu'ils aient une plus grande reconnaissance à travers un cycle de travail amélioré, avec des temps de repos et de récupération mieux pensés. » (CDU n°7, 47 ans)

« Ce qui est dommage aussi c'est la disparition du poste d'adjoint titulaire identifié dans les brigades. C'est peut-être de la sémantique mais ça joue énormément sur l'implication et l'identification. Aujourd'hui, je délègue au plus gradé certes, mais l'implication n'a rien à voir, elle se fait "par défaut" et pas du fait d'une fonction. » (CDU n°2, 42 ans)

Les déceptions sur l'ambiance de travail, l'exemplarité de l'encadrement et la formation reçue dans le premier emploi sont abordés par les nouveaux entrants, conformément à leurs attentes et aux promesses perçues, notamment en école :

« Un gradé supérieur commandant d'unité par exemple ça devrait être un exemple dans tous les domaines. Quand on se retrouve avec un chef complètement démotivé, qui fait franchement n'importe quoi dans l'organisation du service, qui ne s'implique pas pour

son personnel et qui génère un sentiment d'abandon partagé par toute l'unité, on ne comprend pas, c'est très décevant. » (EG n°12, 30 ans)

« Au lieu de me montrer une première fois, je me prends critiques sur critiques. » (EG n°6, 30 ans, ex mili)

« Je pense que ça vient vraiment du profil [...] des gradés qui sont dans la brigade, qui ont beaucoup trop d'affinités avec certaines personnes... ils peuvent faire partie du problème en motivant les comportements mauvais. » (EG n°6, 30 ans, ex mili)

« [...] ce qui m'a manqué au début, c'est [...] des petits résumés, comme des lexiques disant "vous avez une tentative de cambriolage, vous aurez tel type de procédure dedans", avec éventuellement des variantes. [...] C'est ce que je suis en train de me faire en parallèle, je suis en train de me lister ces pièces et étapes sur un tableau. » (EG n°1, 33 ans)

« [...] Les premiers mois ne sont donc vraiment pas un stage ou une suite de formation comme c'est prévu normalement. » (EG n°11, 26 ans)

Les superviseurs abordent plutôt des problèmes de reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques, qui peuvent altérer globalement la confiance ascendante :

« Malgré tout, la brigade restera toujours la "dernière roue du carrosse" : c'est là où tout se fait, tout se subit et c'est donc la moins désirable, la moins mise en valeur. Ce sentiment est prégnant en gendarmerie et je pense qu'il est même parfaitement identifié au-dessus. » (CDU n°3, 52 ans)

« J'aimerais que le métier de brigadier soit revalorisé car trop d'élèves-gendarmes cherchent à se spécialiser rapidement, non pas pour atteindre une technicité, mais pour "fuir" la brigade. » (CDU n°4, 37 ans)

« Lors des réunions de commandement entre le N+1 et les unités, il y a une feuille de route, des points à atteindre et c'est tout. Les chefs sont moins à l'écoute, ils ont moins le temps aussi et ça se voit, ils répercutent la pression reçue au-dessus et la brigade récupère toute la tension, au milieu des autres difficultés posées par les "stop-discr", les RPC, les RED... Et comme il n'y a pas de reconnaissance pour les personnels qui travaillent pour eux, la relation se dégrade... pour être respecté, il faut être respectable. » (CDU n°7, 47 ans)

Les règles de la mobilité et ses liens avec l'avancement est aussi critiqué, ce système étant particulièrement générateur de promesses :

« [...] La mobilité était aussi fortement liée à l'avancement... en étant mobile on devenait désirable pour l'avancement et si on ne l'était pas, on n'entrait même pas dans les conditionnants. J'ai vu comme ça de très mauvais éléments passer au grade supérieur, sans aucun critère qualitatif... » (CDU n°3, 52 ans)

« [...] Il y a aussi le poids de cette mobilité dans le processus d'avancement qui n'est pas juste. Maintenant on connaît les règles, même si on n'est pas toujours en accord avec, surtout quand on trouve plein d'exceptions autour de soi. » (CDU n°8, 45 ans)

« Si je devais changer quelque chose ce serait d'imposer un temps de service maximum dans certaines unités de gendarmerie [...]. Je remettrais la mobilité obligatoire, au moins fonctionnelle à défaut d'être géographique. Le brassage permettrait de mieux se comprendre entre services, de saisir les contraintes des autres, de corriger certains jugements faits de loin... » (CDU n°7, 47 ans)

« On a facilité la progression de carrière de nos jeunes gendarmes avec les certificats d'aptitude accessibles plus vite mais pour moi l'accès à notre métier est devenu trop simple. C'est un métier qui reste particulier et qui devrait exiger plus de sélection. » (CDU n°4, 37 ans)

Enfin, de manière plus marginale, des élèves-gendarmes perçoivent de fausses promesses en matière de déroulé de carrière ou encore dans le soutien organisationnel :

« On a l'impression d'entrer gendarme et de ne pas avoir beaucoup de chances ensuite, à moins d'avoir de très bons contacts ou d'être excellentissime. Il y a un décalage entre ce qu'on nous promet avant et ce qu'on a maintenant. [...] A un moment on peut ne plus avoir envie... tellement c'est un parcours du combattant a priori. » (EG n°4, 29 ans, ex mili)

« Je me suis aperçu qu'il y avait beaucoup de méconnaissance et d'interprétation, même de la part de certains soi-disant spécialistes dans les questionnaires. [...] j'ai pu relever des interprétations qui dérogent aux règles. J'ai vu aussi qu'il y avait au niveau des RH une méconnaissance de l'institution qui m'a surpris, chez les corps de soutien par exemple. J'utilise certains termes courants sur le terrain et je me rends bien compte qu'ils ne sont pas connus. Idem pour les dispositifs interarmées comme Défense Mobilité pour les conjoints par exemple. » (EG n°7, 37 ans, ex mili)

e. Violations du contrat psychologique

Conformément aux définitions de la littérature scientifique, seules ont été sélectionnées à ce degré d'insatisfaction, les motifs présentés comme constituant une rupture du contrat psychologique, paraissant intervenir notamment après des phases de renégociation et de réparation infructueuses.

Il est cohérent de recueillir 35 références chez 5 superviseurs, c'est-à-dire auprès de la moitié des répondants de cette catégorie, tandis que seuls 3 nouveaux entrants, tous anciens militaires, expriment ce qui peut constituer une rupture du contrat précoce.

Ce sont principalement les difficultés rencontrées en termes de moyens humains qui forme le premier motif de rupture, tant en termes de qualité qu'en volume, à travers une mise en cause du processus de ressources humaines :

« [...] on ne me remplace qu'un gradé sur 4. J'avais réussi à dynamiser l'activité, à avoir des résultats reconnus et on me casse tout ce que j'avais mis en place. Ce ne sont même pas tant les effectifs mais la qualité des effectifs que je ne comprends pas.. je ne vais pas avoir assez d'OPJ. » (CDU n°10, 50 ans)

« On a de gros problèmes RH dans le sens où on laisse partir beaucoup de joueurs sans avoir de remplaçants ! Le déficit a été comblé avec des jeunes EG uniquement.. donc plus d'OPJ et ça continue à partir... c'est incompréhensible pour nous que le gestionnaire prenne ces décisions. » (CDU n°7, 47 ans)

« Les procédures judiciaires de la gendarmerie étaient encore réputées de bonne facture aux yeux de la justice il y a quelques années, on se distinguait de la police notamment grâce à ça. Aujourd'hui j'ai des retours désastreux qui tiennent surtout à la qualité du recrutement et au niveau scolaire extrêmement faible de nos jeunes élèves-gendarmes. Tout cela donne l'impression que les vannes ont été ouvertes pour ratisser large et faire du nombre, quitte à abaisser de manière forte le niveau. » (CDU n°4, 37 ans)

« [...] aujourd'hui on trouve davantage d'employés "collègues", mot devenu à la mode, que de camarades... » (CDU n°5, 54 ans)

« [...] nous recrutons aujourd'hui des travailleurs lambdas. En le faisant, nous avons changé le visage de la brigade et celui de l'institution. [...] Beaucoup entrent en gendarmerie juste pour avoir un emploi, c'est devenu un travail comme un autre... » (CDU n°4, 37 ans)

La culture du chiffre est également citée et peut tendre à illustrer un changement de culture organisationnelle soudain, potentiellement mal accompagné en conduite du changement :

« [...] il y a une culture du résultat qui a pris une ampleur phénoménale en dix ans. Le commandement nous parle aujourd'hui d'outils de suivis, de statistiques, d'indicateurs etc... on nous en demande toujours plus et ça crée une pression. Moi-même dans mon rôle de commandant d'unité, je relaie forcément à un moment ces objectifs chiffrés à mes gendarmes. » (CDU n°10, 50 ans)

« Je dirai que tout a basculé il y a une dizaine d'années, avec un ton plus dur dans les ordres, des objectifs quantifiés, chiffrés... » (CDU n°7, 47 ans)

« Aujourd'hui tout le monde à la pression du chiffre et du résultat au détriment de l'esprit famille. J'ai l'impression qu'on se fonctionnarise vraiment à toute vitesse, on tend vers le modèle police, dans laquelle j'ai servi en coopération pendant 6 ans. Chez eux, on leur demande du chiffre uniquement, sans explication, sans merci et les agents exécutent un travail, avec des horaires fixes... pas une vocation qui peut dépasser ce stade. Et aujourd'hui on voit de plus en plus ce comportement en unité.. » (CDU n°7, 47 ans)

« Jusque dans les années 2000, la gendarmerie avait des "amis" dans l'environnement.. la brigade était un lieu ouvert. Tout ça s'est perdu entre 2005 et 2010 où la gendarmerie a subi beaucoup de changements institutionnels... on s'est éloignés des gens en faisant de plus en plus de répression au détriment de la prévention. [...]» (CDU n°2, 42 ans)

Il est intéressant de noter que les répondants tentent de situer cette bascule ressentie dans le temps. La période désignée peut sembler correspondre au glissement de la Gendarmerie Nationale vers le Ministère de l'Intérieur et à son rattachement définitif en 2009, entraînant un rapprochement avec la Police Nationale peut être plus profond que prévu.

Le modèle managérial moderne en usage est vivement critiqué ensuite, en ce qu'il modifie là aussi les représentations de la notion de "commandement" que peuvent avoir les superviseurs les plus anciens notamment. Il s'agit sans doute de la thématique la plus sensible, celle qui a généré à tout le moins le plus d'émotion dans les réponses. Les superviseurs y rattachent d'abord un paradoxe qui entame leur rôle :

« Notre hiérarchie nous demande à la fois de la bienveillance et du management mais aussi du commandement... C'est complètement paradoxal. C'est un changement de mentalité de la nouvelle génération, mais c'est aussi un changement de portage de notre

commandement ! » (CDU n°4, 37 ans)

« Je suis militaire mais je n'ai plus de commandement militaire parce que le modèle n'est plus celui-là. » (CDU n°5, 54 ans)

Une inversion de la relation est également perçue, à travers une mise en cause facilitée du commandement :

« La hiérarchie craint constamment la mise en cause et agit désormais en se protégeant ! C'est le monde à l'envers en interne. Avant on commandait avec assurance, aujourd'hui on louvoie entre les pièges. » (CDU n°4, 37 ans)

« L'apparition du stop-discr est une véritable catastrophe. Le risque nous oblige à adoucir à l'extrême nos modes de commandement... » (CDU n°5, 54 ans)

« Les conseillers-concertation ont aussi un rôle vraiment particulier... si ce canal est mal utilisé il peut faire beaucoup plus de mal que de bien. Malheureusement cette voie est trop perçue comme une échappatoire au dialogue avec la VH ! Le premier interlocuteur devrait être le chef. Ce n'est pas un syndicat et pourtant il y a des propos syndicalistes, clairement quand ça porte sur les heures de travail par exemple... c'était impensable il y a quelques années. Les élèves-gendarmes sont très bien renseignés par contre sur ce sujet là et savent parfaitement l'utiliser ! » (CDU n°4, 37 ans)

La traditionnelle distinction entre commandement et management est également évoquée, matérialisant une certaine méfiance, voire défiance, vis-à-vis de méthodes qui apparaîtraient plus participatives que découlant de l'autorité :

« [...] on en vient à utiliser les prénoms plutôt que les noms sinon ça offusque... on a bien compris qu'il fallait basculer sur le fameux mode anglo-saxon de "management" qui ne nous correspond pas du tout. Pour moi c'est un mode civil dans un monde militaire. » (CDU n°5, 54 ans)

Plusieurs superviseurs estiment qu'ils sont contraints d'adapter leur mode managérial sous la contrainte d'un risque de mise en cause, en trahissant leurs convictions. La sémantique utilisée, très affective, illustre bien la violation du contrat psychologique, jusqu'aux sentiments :

« J'ai un commandement qui devient de fait de plus en plus "hypocrite", non pas que je le suis, je déteste ça, mais on a plus vraiment

le choix. Avant, mon mode opératoire c'était de dire les choses franchement, les yeux dans les yeux, les défauts comme les qualités. Aujourd'hui, il n'y a plus d'acceptation d'un retour sur les défauts. [...] on a donné le pouvoir aux subordonnés de salir la VH avec un risque minime.. un jeune qui n'a pas d'attaches géographiques particulières s'en fout, il peut vous détruire un service, voire une réputation avec seulement le risque d'une mutation... C'est très violent pour un chef parce que sa façon de faire est passée au crible, il est étrillé aux yeux de tous et il n'y a aucune réparation, même quand il est lavé de tout soupçon. C'est destructeur pour un chef investi qui n'a pas fauté. » (CDU n°5, 54 ans)

« Je parle à beaucoup de commandants d'unité qui ont véritablement peur de cette procédure et qui deviennent encore plus hypocrites, en achetant la paix. Évidemment je ne tiens pas ce discours là publiquement et surtout pas devant mes personnels. Je pense que ce système nous a privé de la possibilité d'être francs, on applique l'adage "toute vérité n'est pas bonne à dire" mais à l'extrême, où "aucune vérité n'est plus bonne à dire"... Même l'humour doit être maîtrisé, voire réprimé. Moi j'en souffre, je trouve que ça limite les interactions et les relations, que tout le monde en est à analyser ce qui pourrait être attaqué dans les propos et les comportements, un peu à l'américaine. Le fossé se creuse par ce biais entre le commandement et les hommes... j'ai bien compris ce que signifiait "solitude du commandement". » (CDU n°8, 45 ans)

Même lorsque le comportement de nouveaux entrants est accusé, c'est l'organisation dans son ensemble qui est mise en cause :

« Il y a aussi des comportements complètement déconnectés des attendus. Je pense à ce jeune EG arrivé il y a deux mois, que je surprends à refaire ses lacets en mettant sa ranger sur le bureau d'un camarade absent... je lui fais la remarque, il me répond aussi sec "c'est bon il est pas là...". Voilà deux fautes en une fois, au bout de 4 mois de présence, d'abord le geste qui ne se fait pas et ensuite la réplique au commandant de brigade ! Avant il y aurait eu sanction... aujourd'hui un entretien "pédagogique", au cours duquel il faut en plus faire attention à tout ce que l'on dit... même si je demandais la sanction je suis sûr que ce ne serait pas suivi. » (CDU n°5, 54 ans)

« L'esprit bon père de famille a disparu aussi du fait qu'avant le commandant de brigade pouvait être dur dans le service mais attaché aux membres de son équipe. Pour ça il organisait des activités de cohésion ou s'exposait pour les défendre par exemple en mobilité ou pour l'avancement. Aujourd'hui un CDU a peu de pouvoir et peu de moyens et de toute façon les jeunes sont totalement in-intéressés par ce type de regroupement. » (CDU n°7, 47 ans)

Cette mise en cause se cristallise ensuite autour des officiers, supérieurs hiérarchiques :

« La multiplication des missions et le sous-effectif combinés jouent beaucoup sur cette ambiance. La pyramide sociale est très compartimentée, les subordonnés sentent que les grands chefs ne s'intéressent pas à eux. Il n'y a presque plus de déplacement des autorités. » (CDU n°7, 47 ans)

« S'il y avait quelque chose à changer, ce serait la connaissance du terrain par les officiers, une plus grande proximité. On a vraiment l'impression [...] que les officiers [...] n'ont pas conscience des problèmes de la brigade, qu'ils se réfèrent à des époques lointaines qui n'ont plus aucun rapport avec notre quotidien. Tous les officiers devraient passer par cette phase du terrain et connaître la brigade. » (CDU n°6, 53 ans)

« La gendarmerie il y a 26 ans cultivait un esprit grande famille, avec des chefs très proches de leurs subordonnés mais un respect énorme en même temps. Le supérieur, [...] l'officier, [...] était un patriarche, un bon père de famille. Aujourd'hui, ils ne le sont plus, ce sont des technocrates et forcément les subordonnés vont leur accorder moins de respect, moins de confiance, il y a moins de liens. » (CDU n°7, 47 ans)

Le résultat de cet ensemble peut se traduire par une désadhésion verbalisée :

« Je ne reconnais plus ma gendarmerie. C'est assez dur de faire ce constat pour un "amoureux de la gendarmerie" comme moi, j'ai une histoire forte, une passion, mais quelque chose s'est cassé. [...] j'ai une profonde amertume aujourd'hui. Je fais le boulot mais je suis désespéré, je n'ai plus l'impression de commander. » (CDU n°5, 54 ans)

« Je crois encore à ce que je fais et j'irai le plus loin possible, mais psychologiquement je ne suis pas sûr de tenir le coup par rapport au mode de commandement/management qu'on nous impose. » (CDU n°4, 37 ans)

« Moi je suis persuadé que les forces de police et de gendarmerie devraient fusionner tout simplement, l'une a les forces que l'autre n'a pas et inversement. » (CDU n°7, 47 ans)

Les contributions des nouveaux entrants demeurent plutôt simples puisqu'elles portent sur une forte déception à l'entrée dans l'institution, qui peut matérialiser la violation du contrat précoce. Cette étape peut toutefois être supplantée par une renégociation après un certain temps de maturation. Il est révélateur de noter que les 3 répondants qui ont utilisés des termes et du ton le plus tranchant, sont tous d'anciens militaires d'autres armées, qui

basculent ainsi d'un contrat psychologique à un autre, ou doivent à tout le moins l'adapter fortement, ce qui peut expliquer ce constat :

« Je trouve que le système est biaisé dans le sens où c'est les RH qui font la carrière. On a beau demander à faire des stages et formations, c'est la hiérarchie qui décide de nous envoyer ou pas. On nous dit qu'on est jeune, qu'on n'a pas d'expérience dans le métier... Je trouve qu'on nous dit beaucoup de choses avant d'entrer en école et quand on y est, on s'aperçoit qu'on est absolument maître de rien. Je vais avoir 29 ans, je n'ai pas envie d'attendre 5 ans avant de pouvoir postuler ou d'être enfin retenue pour passer une formation. C'est blasant. [...] [...] si je n'ai pas de perspective d'ici là, je ne pense pas faire long feu dans l'institution vu le contexte, [...] je ne sais pas, je suis en pleine remise en question. » (EG n°4, 29 ans, ex mili)

« [...] il n'y a aucune cohésion... je n'ai jamais rencontré ça en plus de 5 ans dans l'armée, je n'ai jamais rencontré de tels problèmes.. j'en suis à être démotivé de continuer. Je n'ai simplement plus l'envie de travailler en brigade mais j'espère encore rejoindre une unité d'intervention pour retrouver les valeurs que je cherche. » (EG n°6, 30 ans, ex mili)

« En rejoignant l'institution, j'ai eu une très mauvaise surprise. Je trouve qu'elle se cherche encore beaucoup. Elle s'affiche militaire mais est aussi très civile, joue sur les 2 tableaux... je trouve que ça ne fonctionne pas. On demande des "choses" militaires à des personnes qui ont à peine une formation. A l'inverse on exige des actions très pointues plutôt civiles, avec une formation trop légère. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

Il est intéressant de voir que le paradoxe signalé par les superviseurs entre le mode de management participatif, qualifié de civil, et le mode autoritaire, rattaché au monde militaire, est très semblable au paradoxe relevé par le dernier nouvel entrant dans la contexture du métier.

4.2. Satisfaction

La disposition positive à l'égard de l'organisation est mesurée par le degré de satisfaction. Il est important de préciser que la méthode de codage n'a pas pour objectif de classer chacun des répondants dans un profil "satisfait" ou "insatisfait", le contrat psychologique étant l'agrégat de nombreuses composantes dont la polarité peut être totalement opposée selon leur objet. Ainsi, un même répondant a pu contribuer à illustrer 2 codes contraires. Si 9 superviseurs et 13 entrants ont fait état d'insatisfactions, respectivement 10 et 12 d'entre

eux expriment des satisfactions.

Par homothétie, les satisfactions ont été segmentées selon leur degré d'intensité, des simples représentations conformes aux obligations et promesses satisfaites en passant par les valeurs trouvées dans l'organisation.

a. Représentations conformes

Cette conformité avec les représentations ne concerne que les élèves-gendarmes. Elle fonde un premier stade de la satisfaction :

« [...] je n'ai pas eu d'attentes sur lesquelles je me suis dégoûté. Alors oui, je peux dire [...] que ça correspond à 90 pourcents à mes attentes [...] » (EG n°1, 33 ans)

« Je n'ai pas été vraiment surprise de ce que j'ai trouvé en rejoignant l'institution, ça correspond bien à l'image que je m'en étais faite. » (EG n°12, 30 ans)

« Quand on veut intégrer une institution on est toujours plein de rêves mais globalement je ne suis pas déçu. Je savais que j'allais m'engager dans un métier prenant et exigeant, j'avais envisagé beaucoup de cas de figure donc j'ai le même état d'esprit et les mêmes représentations qu'il y a un an. » (EG n°7, 37 ans)

« La militarité je l'ai totalement découverte parce que je viens du civil mais j'ai trouvé ce que j'imaginai. Mes premières impressions en unité sont conformes aussi à ce que j'imaginai. » (EG n°8, 25 ans)

b. Valeurs satisfaites

Les valeurs identifiées comme existantes dans le quotidien sont en miroir des valeurs attendues déjà abordées et les constats sont assez partagés entre les deux typologies de répondants, la cohésion toujours en tête :

« [...] vraiment la valeur pour moi la plus importante, c'est l'esprit de corps et de cohésion qui fait notre force en gendarmerie. » (EG n°2, 24 ans)

« [...] je suis tombé vraiment sur des gens très humains qui me tendent la main à chaque fois, qui sont là pour m'accompagner,

mépauler donc, oui là je peux dire "la camaraderie" mais dans le sens professionnel du terme. » (EG n°1, 33 ans)

« J'ai immédiatement trouvé l'esprit de cohésion en y entrant, dès ma première brigade dans les années 2000. » (CDU n°10, 50 ans)

« Ma plus grande satisfaction est d'avoir su faire face avec l'ensemble de l'unité à une grosse affaire judiciaire et une mise en cause médiatisée. Nous avons fait front commun et j'ai su gérer cette situation par le collectif en faisant ressortir de la disponibilité hors norme, de l'initiative et même de l'innovation, le tout dans la cohésion et l'adhésion. Là j'ai trouvé la concrétisation de la "force humaine" et je dirai que c'est vérifié par les souvenirs qu'on accumule à travers les rencontres, les aventures, les affaires résolues. » (CDU n°8, 45 ans)

« [...] la gendarmerie, ça regroupe plusieurs valeurs que j'ai trouvé intéressante et que je voulais suivre, que je voulais partager également : cohésion, solidarité, travail d'équipe, travail social également [...] » (EG n°3, 27 ans)

« Il y a encore aujourd'hui une vraie valeur d'engagement des personnels dans ce métier et beaucoup de réussites tiennent essentiellement à la bonne volonté du personnel comme la discipline librement acceptée, les astreintes, l'adaptation aux difficultés, l'entraide, le courage, l'investissement social aussi. » (CDU n°3, 52 ans)

« On a une responsabilité [...], notamment liée à l'usage des armes, ce qui n'est pas anodin, on est armé en permanence, ce qui n'est pas le quotidien de beaucoup. Il y a aussi l'uniforme et ce qu'il représente, l'image dégagee dès qu'on arrive quelque part. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

« En unité, c'est pour de vrai, donc tout ce qui est rattaché à la probité, à l'honneur et au professionnalisme devient important tous les jours. » (EG n°10, 25 ans, ex GAV)

« J'ai retrouvé malgré tout la plupart des valeurs que j'avais au départ comme la militarité, la rigueur et la disponibilité. » (CDU n°2, 42 ans)

« On a une objectivité et un professionnalisme strict vis-à-vis des victimes. On perçoit bien l'éthique, la ligne professionnelle à suivre. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

« Je retrouve les valeurs telles que la cohésion, l'aide aux victimes et à la population... » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

« [...] pour tout ce qui est égalité homme-femme, la gendarmerie a très bien évolué. » (EG n°2, 24 ans)

« Je souligne qu'il n'y a aucune distinction pour moi entre les hommes et les femmes, les filles et les garçons sur tout ce que j'ai abordé. C'est une force de la gendarmerie d'ailleurs je pense. En termes d'emploi on a aucune différence, même si ça peut parfois poser question dans certains quartiers et parce qu'on a tous en mémoire le drame de Collobrières. » (CDU n°5, 54 ans)

c. Promesses et obligations satisfaites

Les premiers motifs de satisfaction portent sur le sentiment d'accomplissement, plutôt professionnel pour les représentants de l'employeur qui considèrent leur carrière et la réalisation de promesses, plutôt personnel pour les entrants encore en construction de leur identité, qui s'attachent particulièrement au sentiment d'utilité :

« [...] j'ai déjà eu beaucoup de résultats par rapport à mes attentes, [...] si j'avais voulu aller plus vite, il fallait que je fasse des concessions en mobilité. Je n'en ai pas fait et pourtant j'ai réussi à être commandant de brigade. » (CDU n°1, 53 ans)

« A ce stade je suis satisfait de mon parcours, compte tenu des choix que j'ai fait au plan familial. » (CDU n°3, 52 ans)

« J'ai une carrière qui s'est bien déroulée puisqu'en 18 ans j'arrive au grade d'adjudant-chef, commandant de brigade. J'ai pu voyager et voir différents types d'unités. » (CDU n°4, 37 ans)

« [...] j'ai la chance d'avoir une belle carrière déjà et je finis au sommet. Je ne pensais jamais atteindre ce niveau en entrant. » (CDU n°6, 53 ans)

« Cette institution m'a permis de vivre, elle m'a apporté une carrière riche que je n'aurai jamais eu dans le civil, j'en suis très satisfait. » (CDU n°7, 47 ans)

« Je suis beaucoup plus heureuse aujourd'hui de réussir des enquêtes, de résoudre des problèmes, que de vendre des choses parfois inutiles dans une boutique. [...] Je me sens différente par rapport à ma vie d'avant. [...] je me sens utile, j'ai l'impression d'avoir un rôle dans la société. J'ai le sentiment d'améliorer la sécurité des gens, de jouer un vrai rôle aussi en stoppant des malfaiteurs. » (EG n°11, 26 ans)

*« Je me suis aperçue aussi que j'avais le sentiment d'apporter ma pierre à l'édifice, d'avoir un rôle et de vraiment aider les gens. »
(EG n°12, 30 ans)*

« L'institution m'apporte avant tout l'impression d'être utile, de servir à quelque chose pour la société. Par exemple, après avoir été GAV, le fait d'être retourné dans le civil m'a montré qu'être gendarme avait vraiment un sens, un intérêt social. J'ai le sentiment d'avoir un vrai rôle pour la société. » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

Le besoin de “réalisation de soi”, apparaît incontournable et semble satisfait, tout comme le besoin d'appartenance :

« On ressent la notion de "frère d'armes"[...], y compris hors service et y compris avec nos familles. On devient des amis puis une grande famille. » (EG n°13, 20 ans)

« [...] se sentir dans un groupe également, la gendarmerie et la brigade. On appartient à quelque chose, à une institution. » (EG n°3, 27 ans)

« Je ne renierai jamais cette maison qui m'a apporté énormément et m'a donné beaucoup de reconnaissance, par la mobilité, par les récompenses et décorations. » (CDU n°7, 47 ans)

C'est ensuite l'accomplissement de la mission et l'atteinte des objectifs qui concentre de nombreuses satisfactions, en réponse directe à la promesse contenue dans le cœur de métier, ciment de la mutualité entre managers et subordonnés :

« J'ai beaucoup de satisfaction quand les enquêtes aboutissent à des condamnations et nous permettent d'écartier de mauvais individus de la société. » (EG n°11, 26 ans)

« Je suis surtout satisfaite lorsqu'on avance dans une enquête, que l'on trouve des indices, des preuves et qu'elle aboutit à un résultat judiciaire. » (EG n°12, 30 ans)

« On est vraiment responsable de sa procédure et je suis vraiment satisfait quand j'obtiens des résultats sur une enquête. » (EG n°13, 20 ans)

« J'ai malgré tout encore des satisfactions professionnelles, quand on atteint des résultats opérationnels, que mes personnels réussissent leurs enquêtes, là je suis content mais davantage pour eux. » (CDU n°5, 54 ans)

« Je suis satisfait lorsque j'ai des retours de victimes contentes d'avoir été prises en compte. De même quand on parvient à mettre hors d'état de nuire des mis en cause. » (CDU n°6, 53 ans)

Les relations managériales ascendantes sont évoquées de manière satisfaisantes des deux côtés également, les plus anciens notant une évolution positive à ce titre :

« On a quand même des hiérarchies, [...] qui sont là pour nous dire, il y a tel travail à faire, donc ça donne quand même un certain cadre, un certain confort. » (EG n°1, 33 ans)

« Par rapport au management que j'ai pu avoir dans le milieu civil, [...] le commandant de brigade a un côté humain [...] que les responsables, directeurs ou managers, dans les anciens boulots n'avaient pas. » (EG n°1, 33 ans)

« Je me rappelle qu'il y a encore 15 ou 20 ans, je surnommait le commandant de groupement "le suzerain" parce que je le voyais une à deux fois dans l'année, surtout à la notation, alors que j'étais à 5 km avec la pire brigade du secteur. Il ne descendait jamais, même pour les situations graves. Aujourd'hui c'est complètement différent, on perçoit un souci du terrain, un soutien, une connaissance de ce qui se passe. » (CDU n°3, 52 ans)

« Ce qui a évolué en 25 ans selon moi c'est la qualité des relations entre les grades. Aujourd'hui il y a une vraie facilité à aborder un officier et dialoguer librement, et c'est identique entre les gendarmes et les gradés. Quand j'ai commencé, il était à peine envisageable pour un gendarme en unité de pouvoir parler au commandant de groupement par exemple, si ce n'est par chance. » (CDU n°8, 45 ans)

Les entrants se concentrent ensuite sur la nature et la polyvalence des tâches qui leur sont confiées, en réponse des attentes abordées plus haut, faisant partie des motivations initiales :

« Dans une brigade on fait de tout. Dans la même journée on peut passer de la sécurité routière à la mission de contact, du plus bas au plus haut des missions. [...] C'est l'idée de la polyvalence des missions qui me plaît, ne jamais faire la même chose, découvrir des situations. » (EG n°10, 25 ans, ex GAV)

« La diversité des missions est vraiment motivante aussi, lundi je suis dans la forêt à chercher une vieille dame portée disparue, le lendemain je suis en enquête le matin, je pars sur une intervention l'après-midi... c'est très prenant. » (EG n°12, 30 ans)

« [...] on a un métier avec diverses missions les journées ne se ressemblent pas et donc moi je suis dans ce métier que je trouve vraiment passionnant. » (EG n°2, 24 ans)

« L'institution et l'environnement évoluent tellement vite que j'ai rencontré plusieurs gradés qui admettent en apprendre encore tous les jours et je pense que tout au long de ma carrière ce sera identique. C'est ce qui rend le métier intéressant aussi, ne pas rester sur ses acquis. » (EG n°10, 25 ans, ex GAV)

Les superviseurs, rompus à cette diversité ne s'y attardent pas et ont plutôt tendance à y voir une certaine pénibilité comme cela a été abordé précédemment. Ils préfèrent aborder les évolutions positives perçues en matière de gestion des ressources humaines ou même en termes de moyens :

« En dix ans environ, il y a eu une énorme évolution avec beaucoup plus d'entretien entre le gestionnaire et les militaires et une mobilité qui n'est plus forcée. [...] La prise en compte des desideratas individuels est une grande amélioration, avec un dialogue plus franc. » (CDU n°3, 52 ans)

« [...] je fais remonter mes prévisions de départ pour les remplacements et ça fonctionne assez rapidement... il est vrai par beaucoup d'EG [...] mais c'est normal que le personnel se renouvelle par le bas et qu'on touche des jeunes. » (CDU n°1, 53 ans)

« Dernièrement j'ai bénéficié d'un dialogue pour la mobilité, on m'a globalement donné les postes ouverts pour que je puisse y réfléchir et j'ai pu quasiment choisir entre deux postes, en associant ma famille et mes souhaits fonctionnels aussi, pour garder un commandement. J'ai même accepté une contractualisation¹, qui est aussi un dispositif nouveau et vraiment intéressant. » (CDU n°3, 52 ans)

« [...] j'ai le matériel qu'il faut, des voitures qui roulent, des ordinateurs qui fonctionnent, [...] des jeunes qui font le boulot... je suis optimiste et suis content de ce que j'ai. A partir du moment où on peut faire le boulot, je suis satisfait. » (CDU n°1, 53 ans)

« Les moyens ont bien évolué, de manière satisfaisante. » (CDU n°9, 40 ans)

¹ La contractualisation consiste à favoriser la mobilité vers les unités peu attractives en promettant un choix géographique préférentiel sur le mouvement suivant, à échéance d'un temps de présence « contractuel ».

Enfin, les rétributions pécuniaires ou en avantages sont évoquées à la marge par 4 entrants et 1 seul superviseur :

« C'est quand même des avantages. Il y a un logement, il y a une stabilité d'emploi, il y a un salaire qui tombe, il y a une notoriété au niveau de la société, il y a des apprentissages qui peuvent être continus, des spécialisations. » (EG n°1, 33 ans)

« Dans un premier temps j'ai la sécurité de l'emploi. Dans un métier comme celui-là on est sûr qu'il y aura toujours du besoin donc toujours du travail. » (EG n°10, 25 ans, ex GAV)

« C'est sûr que quand je prends du recul on n'est pas à plaindre. On est logés, il y a quand même un travail intéressant.. » (EG n°4, 29 ans, ex mili)

« Je suis satisfait parce qu'on a un revenu vraiment correct et que j'ai un sentiment d'utilité et d'appartenance à une institution. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

« Au bout de plus de 20 ans, la gendarmerie est une grande partie de ma vie donc je lui dois une situation financière et j'estime que je gagne très bien ma vie. » (CDU n°2, 42 ans)

L'analyse de ce code fait ressortir de vraies similarités entre les deux populations sondées, qu'il s'agisse de l'expression de l'insatisfaction comme des satisfactions énoncées. Les différences se retrouvent assez logiquement dans le point de vue induit par la fonction et le niveau hiérarchique autant que dans la maturité du contrat psychologique.

5. Socialisation interne

Les relations au sein de l'organisation sont au centre de la théorie de l'échange social et les liens tissés entre agents internes ont été identifiés comme facteurs d'influence du contrat psychologique des nouveaux entrants (Thomas & Anderson, 1998).

Il est apparu opportun de distinguer ces agents selon qu'il s'agit des supérieurs, des subordonnés ou des pairs, considérant que l'influence relative des uns et des autres est encore très discutée dans la littérature (Jokisaari, 2013 ; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, & Song, 2013) La segmentation s'est ensuite opérée en fonction de la polarité accordée à chacune des relations.

a. Identification négative de subordonnés

Les superviseurs portent un regard contrasté sur leurs subordonnés, leur trouvant d'abord un certain nombre de défauts, qu'ils attribuent d'abord à un phénomène sociétal global se répercutant sur l'organisation par un effet générationnel mais aussi à la fragilisation du modèle managérial :

« Il y a aussi une cause générationnelle je pense aussi dans le sens où ma génération est rentrée pour ça, pour ce contact dans les territoires alors que les jeunes aujourd'hui pas du tout... les moyens multimédias sont devenus la norme, la dépersonnalisation aussi. C'est devenu difficile d'expliquer à un jeune gendarme que tel ou tel jour on va rester 2 ou 3 heures à discuter avec les gens. On sent qu'il a vite envie de passer à autre chose et certains n'adhèrent pas, préfèrent ne pas s'attarder et nos interlocuteurs le sentent aussi... » (CDU n°2, 42 ans)

« Il y avait des marqueurs qui pour moi étaient importants et qui apparaissent ne plus l'être aujourd'hui pour les jeunes. On a des gendarmes majoritairement à l'image de notre société, qui ne cherchent que les loisirs et exercent leurs droits, avec un minimum de devoir. [...] » (CDU n°5 54 ans)

« Je suis proche de mes gendarmes et je les invite à se confier sur les sujets importants en lien avec le travail, mais aujourd'hui tout peut être invoqué comme ayant une incidence possible, la part des choses n'est plus faite. » (CDU n°4, 37 ans)

« Quand je suis rentré, on n'arrivait pas en "terrain conquis". Il fallait trimer pour passer de carrière, pour passer le DA ou l'OPJ. Maintenant on a l'impression que c'est beaucoup plus facile pour les jeunes. Déjà ils arrivent [...] sans le respect de la hiérarchie, voire la peur du chef qui existait. [...] Le passage de carrière plus rapide a vraiment changé les choses. Un jeune qui a le CAT peut s'inscrire à l'OPJ avant même d'être de carrière. » (CDU n°1, 53 ans)

« Je pense que la fin du service militaire y est pour beaucoup, les jeunes n'ont plus d'approche de la hiérarchie, du sens militaire. » (CDU n°2, 42 ans)

Ils y ajoutent l'extrême jeunesse et l'inexpérience des recrues, inadaptées aux besoins :

« Les petits jeunes qui arrivent, âgés de 20 21 ans, c'est une catastrophe, il y a une vraie différence générationnelle, eux ne connaissent rien, ne peuvent pas faire de comparaison avec un travail dans le civil et du coup n'acceptent rien. » (CDU n°5 54 ans)

« A côté on a des jeunes qui sortent à peine de leur famille, qui ne savent rien faire, certains ne se sentent même pas de conduire un véhicule d'intervention... la moyenne d'âge est de 28 ans avec un temps de présence moyen inférieur à 2 ans ! C'est impensable... » (CDU n°7, 47 ans)

« J'ai 40 ans et je vois des jeunes, surtout de moins de 25 ans, complètement déconnectés de la réalité du terrain et désintéressés... on se demande s'ils ne sont pas là seulement pour la sécurité de l'emploi. Certains ne sont même pas matures... » (CDU n°9, 40 ans)

« Ceci étant, ce constat est à nuancer en fonction des expériences professionnelles des élèves-gendarmes et concerne davantage les jeunes issus du civil. L'éducation joue énormément aussi. » (CDU n°8, 45 ans)

La distinction établie avec ceux qui disposent d'une expérience professionnelle préalable se retrouve dans cette dernière contribution.

Les superviseurs estiment que les lacunes majeures portent sur la disponibilité et l'obéissance ainsi que plus généralement sur la notion d'engagement, dans la droite ligne des critiques générales déjà recueillies :

« Face à cette génération là commander devient compliqué, on ne peut plus donner les ordres de la même façon qu'il y a 15 ans, [...] il n'y avait aucune question, seulement l'exécution. Aujourd'hui on tombe dans le management, il faut expliquer ce qu'on attend dans le détail, pourquoi on l'attend, en faisant preuve de bienveillance en tout. » (CDU n°4, 37 ans)

« Avec les plus jeunes, je suis souvent obligé de réexpliquer le sens des décisions, de répondre à leurs interrogations, assez récurrentes sur tous types d'ordres. Je leur explique que le commandement a une vision d'ensemble et peut aiguiller l'action des unités par stratégie. Je me rappelle que moi aussi j'avais ces interrogations mais on osait peut-être moins poser les questions directement, on était plus dans l'exécution. » (CDU n°9, 40 ans)

« [...] je parle plutôt des horaires. C'est à dire que les gens n'assimilent plus très bien le statut militaire avec la disponibilité que cela impose, avec l'idée de rigueur et d'exemplarité qu'il y a derrière. Ce qui est intéressant c'est que certains pensent avoir cette disponibilité et ils l'ont peut-être dans leur tête mais dans le boulot pas du tout. » (CDU n°1, 53 ans)

« Les jeunes célibataires qui arrivent ont beaucoup d'activités en dehors, c'est très bien, mais ils quittent le service à 18h, pas une minute après. Moi qui suis commandant d'unité et soutien de famille, je supporte des horaires bien supérieurs et ça me paraît

normal, du moins ça me paraissait normal... mais la norme change visiblement. (CDU n°4, 37 ans)

« Un gendarme moderne, ça ne lui pose plus aucun problème de partir en permissions avec des semaines ou des mois de retard dans les procédures par exemple. » (CDU n°4, 37 ans)

« Aujourd'hui les jeunes n'oublient jamais leur montre, il n'y a plus de disponibilité. [...] les plus jeunes sont là uniquement pour avoir un travail.. ils prennent tous leurs quartiers libres et font leur vie en dehors. » (CDU n°5 54 ans)

Enfin, il faut souligner la convergence d'opinion de plusieurs superviseurs qui concentrent leurs critiques non pas sur les nouveaux entrants mais sur la "génération" intermédiaire, sur les gendarmes plus anciens qui peuvent influencer très négativement leurs jeunes camarades :

« [...] je dirais que ça concerne davantage ceux qui ont deux ou trois ans de service, qui réagissent comme s'ils étaient proches de la retraite, fatigués, à se ménager... Malheureusement ceux-là peuvent facilement influencer les plus jeunes, qui arrivent motivés mais qui peuvent vite prendre le pli. La plupart sont satisfaits de leurs premiers mois mais sont étonnés de la lassitude affichée par quelques plus anciens et pour moi c'est cette "génération" au milieu qui pose souci. Une patrouille de 4h qui ne rapporte aucune constatation, aucun procès-verbal, ce n'est pas normal et ça arrive de plus en plus, surtout quand le binôme comporte un ancien au moins. » (CDU n°10, 50 ans)

« S'agissant des EG, ils arrivent sans a priori, sans recul donc ils découvrent. Le danger est qu'ils soient influencés par de "vieux réfractaires de l'arme", ceux qui, quoi que l'on fasse, seront toujours contre toute forme d'évolution. Les plus jeunes peuvent se faire pervertir assez rapidement par ces anciens aigris. » (CDU n°2, 42 ans)

« Je vois évidemment des moins jeunes, présents depuis 4 ou 5 ans qui ont pris de mauvaises habitudes, qui influencent dans le mauvais sens les arrivants. Un jeune élève s'est entendu reprocher de rester après 18h au motif que si lui travaillait plus, ça risquait de donner des idées au commandement pour tous les autres...» (CDU n°5 54 ans)

Cette focalisation est intéressante car elle pourrait matérialiser un point de bascule dans la prise de conscience des managers. Une "génération" de gendarmes a pu ainsi hériter de la confusion générée par les changements de la culture organisationnelle, les freins et paradoxes précités sur le plan managérial, tandis que la nouvelle évolue dans une phase de stabilisation.

b. Identification négative de supérieurs

Les entrants évoquent en miroir plusieurs marqueurs négatifs, tout d'abord en considérant qu'il existe un fossé générationnel - qui va de la conception du métier aux nouvelles technologies en passant par le carriérisme - mais aussi une forme d'indisponibilité du superviseur et enfin un style de management inadapté :

« Il y a toujours des personnes qui n'ont pas la même vision mais c'est surtout avec les plus anciens, ce n'est pas comparable, ils ont vu et connu beaucoup de changements et peuvent ne pas être en phase avec les nouveautés. » (EG n°10, 25 ans, ex GAV)

« Du point de vue opérationnel en plus c'est relativement dangereux d'avoir quelqu'un qui dit par exemple "il ne s'est rien passé pendant 30 ans, ce n'est pas maintenant que ça va arriver, donc je ne mets pas le gilet pare-balles, je ne prends pas le taser...". Ce comportement me surprend beaucoup et m'agace à la fois. Il est très courant chez les anciens, proches de la retraite. J'en rigole en disant avec d'autres que c'est "la Maréchaussée", l'ancienne génération. » (EG n°11, 26 ans)

« Ma vision globale de l'institution a un peu évoluée mais plutôt sur le plan des outils, avec la numérisation des procédures par exemple. Tout ça peut créer un fossé parfois avec les plus anciens, pour qui c'est plus compliqué de s'y mettre et de changer les habitudes. Si moi je le remarque en 4 ans, j'imagine ce que ça doit être pour un gendarme de 20 ans de service ou plus. » (EG n°10, 25 ans, ex GAV)

« L'échange peu avec mon chef,[...] même les jours de repos on le voit à la brigade, donc c'est quelqu'un de carriériste, comme la plupart des anciens gradés supérieurs, et c'est vrai que maintenant nous les jeunes, on n'est plus carriériste. Mais ça, c'est dans tous les métiers. Avant, on poussait la porte, on ressortait 40 ans plus tard, maintenant c'est plus le cas. » (EG n°1, 33 ans)

« Mon commandant de brigade par exemple est très peu présent, je ne le vois pas souvent donc je me réfère plutôt aux autres, il ne personnifie pas le chef pour moi. » (EG n°11, 26 ans)

« Je ne le vois pas beaucoup, on a une grosse brigade, on est quand même une brigade à plus de 30. Si je faisais un jour une patrouille ou un PAM avec mon commandant d'unité là je pourrais vous dire, parce que je le connaîtrais peut-être un petit peu plus. Là pour le moment, c'est plus un administratif [...] qu'un meneur d'hommes. » (EG n°3, 27 ans)

« Ce n'est pas gagné du tout, j'ai du mal à tenir cet engagement vis-à-vis de lui. Je lui dois cette loyauté mais seulement si c'est réciproque... et ça ne l'est pas. » (EG n°12, 30 ans)

« Il y a un jeune commandant d'unité qui vient d'arriver, je comprends qu'il débute, qu'il doit s'intégrer, mais quand je vois que quasiment tous les midis et le matin au café, quand quelqu'un n'est pas là et qu'on lui "taille un short" dans le dos, personne ne dit rien, notamment le chef... je trouve ça déplorable. » (EG n°4, 29 ans, ex mili)

« je ne peux pas vous dire que je suis à 100% avec mon commandant de brigade. Ses idées en général je les suis parce que je les trouve logiques, censées et construites mais après j'ai toujours une réserve. [...] la manière avec laquelle il demande les choses, je n'ai pas cette vision là. [...] »

« Il est très discret. Il ne fait pas grand-chose pour intégrer les plus jeunes mais c'est sûrement un manque d'expérience, il reste jeune dans l'institution et a un boulot très difficile par rapport à son âge et son expérience. » (EG n°4, 29 ans, ex mili)

Les superviseurs eux-mêmes adressent de façon marginale et redondante avec les critiques déjà identifiées, quelques reproches à leurs supérieurs :

« Je pense que si j'agissais avec mon unité comme ma hiérarchie agit avec moi, je n'aurai pas les mêmes résultats. Il y a clairement moins de management envers nous que ce qu'on nous demande vis-à-vis de nos équipes. C'est beaucoup plus dur, on reçoit des ordres plutôt brefs, sans explication, sans débat. Je ne suis pas le seul à avoir ce sentiment parmi les cadres de proximité auxquels on demande beaucoup avec une considération faible... » (CDU n°8, 45 ans)

« Ils n'essaient pas de temporiser la tension du dessus, ils ne mettent pas de liant, c'est "clic droit, copier, coller, transférer", c'est très bref et sec. L'ennui c'est qu'on sent aussi une forme de carriérisme, [...] ils ne font qu'un passage donc s'investir trop pour les autres ou se fâcher avec les autorités, ce n'est pas dans le projet..» (CDU n°7, 47 ans)

c. Identification positive de subordonnés

Les superviseurs contrebalancent de nombreuses carences par des constats positifs, certains estimant que l'engagement est satisfaisant, notamment grâce au renouveau apporté pour l'unité et au dynamisme affiché par la jeunesse. Ces constats sont concordants avec les observations recueillies auparavant en ce qui concerne l'importance de l'aspect social et les différences avec les agents internes déjà anciens :

« En 18 mois on a perdu plus de 10 ans de moyenne d'âge sur les militaires de l'unité, au niveau de la COB. D'un certain côté, ça assaini l'unité en cassant les codes de ceux qui sont là depuis 15 ans, avec des jeunes qui vont vite, qui ont envie donc c'est tout bénéfique pour le bien-être de l'unité et la faire avancer. » (CDU n°1, 53 ans)

« J'ai remarqué que les binômes de jeunes étaient plus actifs et ramenaient en moyenne 6 à 7 infractions sur une patrouille de 4h alors que lorsqu'il y a un ancien qui gère, il y a une ou deux constatations, voire aucune... » (CDU n°10, 50 ans)

« Les EG attachent tout de suite beaucoup d'importance aux victimes et développent la même vision globalement que la mienne. » (CDU n°10, 50 ans)

« Même chez les plus jeunes j'ai l'impression qu'il y a une appétence qui existe et qu'ils savent pourquoi ils entrent dans l'institution [...]. Je pense qu'au fond ils ont les mêmes aspirations et motivations aujourd'hui qu'il y a trente ans ou avant. [...] il faut avoir une vraie volonté de servir pour endosser un uniforme qui devient de plus en plus une cible et protège de moins en moins ! » (CDU n°3, 52 ans)

Les distinctions générationnelles déjà évoquées se retrouvent dans une nuance plus ou moins positive au regard de l'expérience professionnelle ou de la maturité des entrants :

« J'ai parmi mes jeunes élèves-gendarmes deux profils très différents : un ancien militaire qui a fait 5 ans d'armée de terre et une ex-gendarme adjoint volontaire, [...] la relation n'a aucun rapport. Le premier est carré, respectueux, droit, alors que l'autre, avec une formation "pure gendarmerie" est beaucoup moins formelle, plus "cool". Il n'y a pas trop d'incidence dans le commandement mais on voit nettement la différence. Les réactions ne sont pas les mêmes, l'adhésion est immédiate et sans discussion chez l'un, plus poussive et en demande d'explications pour l'autre. » (CDU n°2, 42 ans)

« En général celles et ceux qui ont déjà eu une expérience professionnelle sont plus conscients des impératifs et des devoirs, leur engagement est meilleur. Ils cherchent d'ailleurs souvent à retrouver un cadre plus rigoureux par rapport à leur emploi civil. L'âge joue beaucoup aussi, c'est à dire qu'un élève-gendarme entre 27 et 30 ans est forcément plus sérieux et à conscience des enjeux. » (CDU n°5, 54 ans)

« Ceux qui s'en sortent le mieux sont du coup ceux qui ont été GAV, grâce à leur expérience, ne serait-ce que par l'acculturation au langage, aux sigles etc... D'autres EG ont des expériences professionnelles diverses, qui leur procure plus de maturité ou de confiance en eux mais au niveau des connaissances professionnelles ça n'apporte rien. » (CDU n°8, 45 ans)

« Les anciens GAV ont un gros avantage en termes de gymnastique judiciaire, ils identifient tout de suite les pièces à rassembler par exemple. » (CDU n°10, 50 ans)

La première contribution peut laisser entendre que la formation des autres armées génère davantage d'obéissance, qualité qui peut paraître au premier abord lacunaire chez les élèves-gendarmes. Pour autant, il ne faut pas omettre que les métiers et leurs objectifs demeurent fondamentalement différents, tout comme le niveau de recrutement et la composition des corps. Les armées cherchent à former avant tout des exécutants plutôt spécialisés sur une fonction, voire une tâche et reposent sur un nombre important de soldats de base, les sous-officiers composant un corps d'encadrement intermédiaire en moindre volume. La gendarmerie départementale cherche avant tout des enquêteurs plus généralistes et repose à 75% sur des sous-officiers plus autonomes dont l'initiative est le socle. Cette réalité peut poser question quant à l'âge minimum fixé pour le recrutement de ces derniers, qui, s'il était rehaussé, ferait entrer de fait des candidats plus "expérimentés" et autonomes

Une forme de dynamique de groupe interne aux entrants est relevée à plusieurs reprises. Elle est plutôt cohérente avec les phénomènes de socialisation et de construction identitaire inhérents à cette catégorie d'âge, qui passe par la reconnaissance des pairs et l'appartenance à un groupe. Il est intéressant de lire que le risque encouru sur la cohésion d'ensemble est néanmoins identifié. Il a été signalé par plusieurs répondants, parfois illustré négativement et peut même laisser penser à l'émergence d'une sous-culture organisationnelle. :

« A l'inverse il y a une vraie cohésion parmi les plus jeunes, entre les élèves gendarmes eux-mêmes... ils se transmettent facilement leurs documents et s'entraident à leur arrivée. » (CDU n°10, 50 ans)

« [...] ça crée une bonne cohésion entre eux, même s'il faut faire attention à rester proche de ce groupe sinon il peut vite se fermer ou devenir indépendant, comme un adolescent qui fuit ses parents.. » (CDU n°7, 47 ans)

Enfin, quelques superviseurs se félicitent de leur succès dans le management de cette ressource, évoquant des besoins particuliers déjà abordés tels que le mode explicatif, l'équité et la reconnaissance, le principe de réciprocité étant même à nouveau illustré :

« Même si je ne connais ces jeunes élèves gendarmes que depuis 3 mois, ça va très vite, je les vois tous les jours, c'est moi qui leur

donne les missions, moi qu'ils viennent voir quand ils ont des questions. Ils ont du mal quand ça vient directement du dessus. En revanche si c'est moi qui demande et explique, ça passe. » (CDU n°7, 47 ans)

« Avec la plupart de mes subordonnés, j'ai l'impression d'être en accord. Les désaccords interviennent surtout dans le sentiment d'in-équité sur la répartition des charges dans l'organisation du service, mais ça finit toujours par se régler et c'est souvent dû à un problème individuel passager. Les plus jeunes en général réagissent bien à l'attention qu'on leur porte et sont en demande, il y a un retour et une reconnaissance.. et inversement si ce n'est pas fait. » (CDU n°8, 45 ans)

d. Identification positive de supérieurs

Les jeunes entrants reconnaissant en retour plusieurs qualités à leurs chefs auxquelles ils s'identifient. L'exemplarité, l'autorité naturelle et le phénomène d'identification par le parcours de carrière et l'expérience professionnelle passée sont évoqués. La notion de supérieur est parfois étendue aux autres gradés occupant une fonction d'encadrement au sein de l'unité.

« Le commandant de brigade a la facilité d'être quelqu'un de très humain, très à l'écoute. Il instaure directement un respect. On a envie de lui rendre service. S'il a quelque chose à nous demander, on a envie de se proposer. Si il y a des actions à mener, grâce à ce côté humain, il n'y a pas vraiment de forme "hiérarchique", un peu autoritaire qui est obligé de se construire. » (EG n°1, 33 ans)

« Par rapport à ma commandante de brigade, on pense relativement pareil et j'ai de la chance parce que je comprends ses décisions et je la vois aussi investie que tous ses personnels. » (EG n°10, 25 ans, ex GAV)

« Déjà c'est la stature de l'homme, c'est quelqu'un qui est sûr de lui de par son expérience, il a très rapidement des réponses aux attentes ou aux questionnements de chaque personne et de l'unité. Je pense que le respect qu'il inspire, il le tire de son humanité, de sa proximité avec les gendarmes. S'il y a un truc qui va, il va le dire, si ça va pas, il va le dire aussi. » (EG n°1, 33 ans)

« Je partage beaucoup de choses avec mon commandant d'unité, on a la même vision, on a même des passions en commun. » (EG n°13, 20 ans)

« Les contacts avec le commandant d'unité sont satisfaisants pour un jeune arrivant. Il est très accessible. En fait c'est un ancien sous-officier donc c'est aussi sa force à mon avis et il sait se mettre à notre place. Il m'a déjà dit à plusieurs reprises qu'il a été à ma place quand il était jeune et que quand j'avais des questions, il n'y avait pas de souci, sa porte était ouverte. » (EG n°2, 24 ans)

« Ce qui fait aussi un peu plus foi et ce qui résonne en termes de légitimité, c'est que ce sont des personnes qui ont été à notre

place. Donc voilà, je vois un adjudant-chef qui a été gendarme, il a démarré comme moi, il sait par où il est passé, même si c'est pas les mêmes années, même si c'était pas la même société. » (EG n°1, 33 ans)

« Dans mon unité, mon exemple est le commandant de brigade. Il n'a que 3 ans de plus que moi mais bien plus d'ancienneté de service. Il est vraiment bien. » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

« Je suis en phase avec les attentes de mon commandant de brigade, de ce vers quoi il tend. » (EG n°1, 33 ans)

Les superviseurs se prononcent aussi sur leur propre hiérarchie et témoignent d'une forte adhésion, qui peut reposer sur une loyauté, une adhésion mais avant tout sur une vision partagée. L'empathie verbalisée par certains répondants, qui se mettent à la place du chef pour justifier quelques divergences, est particulièrement remarquable.

« Le commandant de COB lui il pense comme moi, il est très impliqué sur la prise en compte des jeunes et il est très humain, les jeunes ont la chance d'avoir un lieutenant qui prend soin de son personnel parce que ce n'est pas toujours le cas. Il est même protecteur de son personnel et veut aussi des résultats donc une bonne ambiance, un travail collectif... on va tous dans le même sens. » (CDU n°1, 53 ans)

« J'ai l'impression que ma VH a le même sentiment global que moi, sur les effectifs et les difficultés rencontrées, y compris sur la vision des gendarmes qui au bout de 4 à 5 veulent massivement quitter la brigade pour des unités spécialisées. » (CDU n°10, 50 ans)

« Mes supérieurs sont assez transparents sur les directives reçues plus haut, ils comprennent nos difficultés mais nous relaient quoi qu'il en soit les directives du Préfet ou du Ministre... Ce n'est pas un choix. » (CDU n°10, 50 ans)

« J'ai l'impression d'être globalement en phase avec la VH même si ça dépend vraiment des patrons. Dans les réunions, je me retrouve vraiment dans les visions et décisions du commandant de compagnie et de groupement. » (CDU n°2, 42 ans)

« Je me sens en accord avec ma hiérarchie sur toute cette vision de la gendarmerie pour la bonne raison que la plupart ont commandé des unités du même genre. Certains officiers ont même été sous-officiers avant avec des parcours similaires. Les contingences sont les mêmes au-dessus, bien que parfois il faille les ignorer ou s'en accommoder pour avancer. A leur niveau, s'apitoyer sur une situation c'est le risque de ne pas avancer. Nos visions diffèrent seulement sur le niveau du point de vue, sur la

prise de hauteur ou de distance. C'est une obligation pour bien commander, il faut avoir une vision d'ensemble. J'ai changé ma manière de faire depuis que je commande, je ne suis plus en prise directe avec la réalité des interventions par exemple... » (CDU n°3, 52 ans)

« Mes rapports avec le commandant de compagnie sont très francs et directs, j'adore ça et on partage beaucoup d'opinions sur la gendarmerie. » (CDU n°4, 37 ans)

« Je me sens vraiment en phase avec mes supérieurs, sur leur façon de voir les choses. » (CDU n°6, 53 ans)

« J'adhère aux ordres et aux avis de mes chefs de manière générale. » (CDU n°9, 40 ans)

e. Identification négative des pairs

Pour les nouveaux entrants, les pairs sont représentés par l'ensemble des membres de l'unité qui n'occupent pas de fonction de commandement et d'encadrement formel. Il peut ainsi s'agir de militaires du même grade ou d'un à deux grades supérieurs, dont le temps de présence dans l'unité est aléatoire, variant de quelques mois de plus à plusieurs années.

Les distances sont prises sur plusieurs plans, à commencer par les différences générationnelles ciblant particulièrement les plus anciens et leur vision de l'organisation, ancrée dans des habitudes jugées dépassées :

« Eux, ayant plus d'années de service, ont un regard complètement différent du mien sur la gendarmerie et avec certainement des écueils et des déceptions qui font que certains discours envers la gendarmerie ne sont pas forcément élogieux. » (EG n°1, 33 ans)

« Je pense que beaucoup sont bien plus négatif sur certains aspects, notamment sur les moyens alloués à la gendarmerie : budget, conciliation au niveau des repos, des permissions... » (EG n°3, 27 ans)

« Disons que les plus anciens sont plus fatigués. Par exemple, quand on prend une permanence de PAM, ce n'est pas pareil quand on a 20 ans et quand on en a 40, on récupère plus difficilement, c'est plus compliqué physiquement pour eux. » (EG n°3, 27 ans)

« Maintenant, certaines évolutions dans la gendarmerie ne sont pas appréciées de tous, notamment comme hier, le DGE, la nouvelle organisation des patrouilles qui se met en place, ne plaît pas à beaucoup de gendarmes. Moi, j'ai eu la chance de pas avoir connu l'avant, donc j'ai pas de point de repère et de comparaison. » (EG n°1, 33 ans)

Des différences générationnelles sont évoquées et cette fois-ci, c'est bien l'âge qui apparaît comme le critère discriminant, même si le lien est établi avec l'expérience accumulée et s'il faut relever que cette distinction est abordée exclusivement par d'anciens militaires et GAV :

« Les jeunes de ma promo entre 20 et 24 ans ne voyaient vraiment pas tout ça comme moi... » (EG n°4, 29 ans, ex mili)

« J'ai l'impression que la nouvelle génération fait passer en priorité la vie personnelle avant le service. Beaucoup ne veulent plus travailler ou donner autant que par le passé. » (EGn°5, 29 ans, ex GAV)

« Au niveau de l'entraide, on se trouve quand même avec une jeune génération très individualiste, qui rend les choses compliquées pour les cadres. Quand les plus jeunes sont sur leur téléphones, focalisés sur leurs problèmes personnels, pas évident de faire émerger le groupe et la collectivité... On sent vraiment le choc générationnel avec les jeunes qui veulent à peine prendre ce qu'on leur donne. » (EG n°7, 37 ans, ex mili)

« On retrouve au milieu de vraies différences dans la manière de penser, que ce soit générationnel ou du fait de l'expérience professionnelle justement. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

Enfin, plus globalement les différences d'état d'esprit, d'attitude, de motivation et d'intention fondent les identifications négatives :

« Il y a une différence entre ceux qui aiment ce qu'ils font et ceux qui viennent sans envie. » (EG 11, 26 ans)

« Après c'est comme tout, certains veulent plus ou moins être là... » (EG n°3, 27 ans)

« Aujourd'hui beaucoup considèrent que passer l'OPJ est un handicap, dans le sens où ça représente plus d'astreintes et de responsabilités qu'APJ. Moi j'espère évoluer grâce à l'OPJ justement. » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

« J'ai fait le tour de tous mes camarades et moi-même qui étions assis pendant cette réunion hier, et sur 9 gendarmes, dans les 4 prochains mois, on sera 2 à rester ! Tous les autres vont partir en spécialisation - formation cynophile, moto etc. - et il y en a 4 qui vont démissionner de la gendarmerie parce qu'ils ne s'y retrouvent pas ! » (EG n°1, 33 ans)

« J'entends par contre beaucoup de mes camarades dire "je ne suis pas assistante sociale"... » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

« Beaucoup disent qu'une carrière longue ne sert plus à rien, qu'on arrive vite à une usure et à en avoir marre. » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

« Avec mes camarades, globalement je suis en phase sauf avec certains jeunes, voire des gradés peu engagés, qui ne veulent pas trop travailler. » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

« En unité il y a besoin de cohésion, de collectif et malheureusement certains gardent le pli de la compétition type "école" et ne pensent qu'à eux. » (EG n°9, 26 ans, ex mili)

Les superviseurs, en abordant cette notion de similarité avec les autres commandants d'unité, renseignent sur les visions divergentes qui peuvent exister au sein de cette population. Ces écarts portent sur le courage intellectuel et l'affirmation du rôle de manager dans tous ses aspects ou encore sur leurs motivations :

« Cette absence de cadre général et quelques exemples de "recours" peuvent même créer la peur chez certains cadres de dire vraiment les choses. L'arrêt maladie est aussi devenu une calamité. Certains chefs préfèrent ne pas faire de réflexion par peur de se voir opposer un arrêt maladie et de perdre un effectif qui va mettre à mal le service. La hiérarchie craint constamment la mise en cause et agit désormais en se protégeant ! C'est le monde à l'envers en interne. » (CDU n°2, 42 ans)

« Aujourd'hui on peut facilement tomber dans la facilité lors des entretiens et échanges hiérarchiques, avoir un double discours presque malhonnête, blanc vers le chef, noir vers la base ou inversement... Un commandant d'unité peut être tenté de dire à ses hommes que c'est le commandement qui met la pression et dans le même temps dire à ce même commandement que ce sont ses gendarmes qui ne font rien... J'en connais et je ne les comprends pas, pour moi c'est un manque de courage et le non-dit peut créer plus de problèmes que de solutions. Cette façon de faire, ce laxisme peut créer à la fois un sentiment d'impunité mais aussi d'iniquité ! » (CDU n°2, 42 ans)

« Par contre avec les autres commandants de brigade c'est très différent et je crois que le stade où on se trouve dans la carrière joue énormément. Par exemple moi je suis en fin de carrière, j'ai déjà tout, donc j'ai moins de pression et mes objectifs ne sont pas ceux d'un jeune adjudant ou adjudant-chef qui construit encore sa carrière, avec de l'ambition par exemple. Ne serait-ce que sur l'atteinte des statistiques, je ne vais pas aller "épuiser du personnel" juste pour les dépasser ou briller en faisant du chiffre. » (CDU n°6, 53 ans)

f. Identification positive des pairs

Les entrants interrogés sont aussi nombreux à évoquer négativement que positivement leurs pairs, en étant moins prolixes toutefois sur cette seconde polarité. Ce résultat provient du fait que la notion de pair dans l'approche positive est clairement resserrée sur la "génération" de jeunes entrants ou sur quelques modèles rares, excluant de fait les agents internes déjà en place, précédemment critiqués :

« J'ai le sentiment d'être en phase globalement avec mes camarades de la même génération. » (EG n°11, 26 ans)

« En dehors de quelques exceptions mais j'ai le sentiment qu'il y a des points qui sont différents en fonction de l'ancienneté, de la fonction, mais après ça dépend du caractère de chacun. Dans l'ensemble, la majorité pense à peu près comme moi. » (EG n°2, 24 ans)

« J'ai quand même croisé plusieurs nouveaux qui voyaient comme moi mais c'était des personnes qui avaient fait autre chose avant, qui avaient une certaine maturité. » (EG n°4, 29 ans, ex mili)

« Au sein de l'unité, j'ai bien un gendarme qui pour moi est l'exemple, qui est très investi, qui prend son travail à cœur. » (EG n°11, 26 ans)

« Je me sens parfaitement en phase avec mes camarades de la brigade, ce sont des amis et on s'entraide spontanément et tout est réciproque. Par contre avec ceux de l'autre brigade, c'est tout l'inverse. » (EG n°13, 20 ans)

Les superviseurs quant à eux sont plus catégoriques puisque si 3 d'entre eux ont exprimé une opinion négative sur leurs homologues commandants d'unité, les 7 autres se reconnaissent parmi leurs pairs :

« Pour les autres commandants d'unité, je n'ai pas d'échos différents de ce que je vous dis. Je n'ai jamais entendu d'EG se plaindre de l'accueil ailleurs. Moi ça fait 20 ans que je suis sur le même secteur donc je connais beaucoup de commandants d'unités et je pense qu'ils sont dans la même lignée que moi. » (CDU n°1, 53 ans)

« Avec les autres commandants d'unité, on pense globalement pareil. » (CDU n°10, 50 ans)

« Ce sentiment est très partagé par mes camarades commandants d'unités. [...] On emmagasine à la fois le stress de notre position et le stress que ne supportent plus nos gendarmes, dont on les décharge... » (CDU n°4, 37 ans)

« Quelque chose s'est cassé et ceux de ma génération ont tous la même impression, de ne plus reconnaître l'institution d'aujourd'hui.

Il y a une rupture. C'est un sentiment partagé par beaucoup de mes camarades gradés et commandants d'unité notamment et même plus globalement des gendarmes non gradés de ma génération. » (CDU n°5, 54 ans)

« Je pense que les autres commandants d'unité voient les choses de la même façon, surtout dans la même génération. Les différences portent surtout sur l'exemplarité, sur le fait qu'on doit s'imposer ce qu'on exige des autres.. ce n'est pas toujours le cas mais globalement c'est là. » (CDU n°8, 45 ans)

« J'ai l'impression de partager pas mal de choses avec les autres commandants de brigade aussi. » (CDU n°9, 40 ans)

Globalement, ce code relatif à la socialisation interne est au cœur de l'axe de recherche portant sur la mutualité et les similarités du contrat psychologique entre les nouveaux entrants et les superviseurs ainsi qu'au sein même de chacune de ces deux populations. Les répondants formalisent en effet dans quelle mesure ils se sentent proches ou différents de l'autre catégorie, matérialisant un degré de proximité sur de nombreuses composantes du CP. La sémantique utilisée en témoigne aussi puisque les vocables "être en phase", "partager", "se reconnaître", "penser pareil"... sont employés à cette fin.

Une nouvelle fois, les verbatims viennent conforter l'idée de différences générationnelles plutôt issues de l'expérience de vie et non de l'appartenance à une catégorie d'âge spécifique.

6. Désignation de l'employeur et des sources

Ce code a pour principal objectif d'affiner la notion d'employeur, encore débattue et floue dans la littérature scientifique, bien que la notion de superviseur semble faire consensus pour la majorité. Dans le contexte d'une entité publique, composante d'un vaste appareil d'Etat, il est apparu intéressant de cerner avec plus de précision quel acteur est identifié par les répondants comme étant leur employeur.

Par ailleurs l'identification des origines, des sources sur lesquelles les obligations, les promesses et valeurs évoquées par chacun des répondants peut être un renseignement précieux.

a. Identification de l'employeur

Cette partie a été abordée en fin d'entretien semi-directif, sur la base de deux questions directes et précises. La première, "Pour qui travaillez-vous ?" se voulait volontairement générale et visait à déterminer si le répondant tendrait à y rattacher une notion contractuelle de lui-même. La seconde, "Qui est votre employeur ?" venait focaliser sur ce terme particulier. Lorsqu'un seul item est cité, cela signifie que le répondant n'a fait aucune distinction entre les deux questions ou a maintenu sa première réponse.

Une majorité de superviseurs et quelques jeunes entrants citent la population comme motivation première de leur travail et désigne l'État lorsqu'il s'agit de nommer l'employeur :

« Je travaille pour les victimes, elles passent avant tout. Mon employeur est l'État, on le sent bien dans la déclinaison des directives du ministre. » (CDU n°10, 50 ans)

« Je travaille pour les victimes, c'est ce que je dis toujours aux arrivants d'ailleurs.[...] Si on me parle de l'employeur, je réponds l'État, la nation, la France. » (CDU n°3, 52 ans)

« Je dirais que je travaille pour mon pays en général. Il me donne la responsabilité de protéger la population et je lui dois de le faire au quotidien. Je ne travaille pas pour une personne en particulier mais pour la population. Il n'y a pas de notion de travailler pour le ministre ou le président mais bien pour un collectif, la population. » (EG n°13, 20 ans)

« Pour l'État et la population et ça c'est positif...mais aussi pour la politique. » (EG n°4, 29 ans, ex mili)

D'autres restent dans la même optique s'agissant de la première question mais reconnaissent l'organisation comme employeur, particulièrement parmi les entrants :

« Je considère que je travaille pour la population. [...] J'aime mes personnels et j'aime aussi ma population, mon territoire. En termes d'employeur en revanche c'est la gendarmerie pour moi. » (CDU n°4, 37 ans)

« Je travaille pour la GN. Pour moi ça inclut l'idée du service à la population. » (EG n°9, 26 ans)

« Je travaille pour la population, pour moi-même, pour les victimes, pour mes camarades, mes chefs... Tout ça fait partie d'un ensemble. C'est pour une idée finalement. La Gendarmerie est mon employeur. » (EG n°3, 27 ans)

Certains répondant vont spontanément citer la gendarmerie à la première question, la conservant à la seconde ou ouvrant sur un niveau intermédiaire comme le ministère :

« Je travaille pour la gendarmerie. Je pourrais répondre "pour la population" mais ce serait un peu démagogique, parce que celle qui embauche, c'est l'institution et c'est à elle que j'ai donné 20 ans de ma vie. » (CDU n°2, 42 ans)

« Je travaille pour la gendarmerie, même si je ne le dis qu'aux personnes de confiance, je n'en parle pas trop. » (EG n°5, 29 ans, ex GAV)

« Je travaille pour la gendarmerie nationale. J'assume totalement. J'ai toujours été fier de servir mon pays. Après on veut préserver sa famille donc gendarme on fait toujours attention de ne le dire qu'aux personnes de confiance. » (EG n°7, 37 ans, ex mili)

« Je considère que je travaille pour la gendarmerie nationale. Je suis fier de mon institution [...]. Si on me demande qui est l'employeur, j'aurai plus tendance à répondre le Ministère de l'Intérieur. » (CDU n°7, 47 ans)

« Je travaille pour la gendarmerie bien sûr mais je parle du Ministère de l'Intérieur. Je ne dis que ça si on me pose la question. » (EG n°6, 30 ans, ex mili)

Une attention particulière de jeunes entrants à la confidentialité de l'emploi peut être relevée, traduisant certainement la perception d'un risque, soit dans le jugement, soit sécuritaire.

Deux rares répondants ont expressément désigné leur superviseur comme personnifiant l'employeur :

« Ce serait la brigade de gendarmerie. Mon commandant de brigade reste mon référent, l'employeur en soi. » (EG n°1, 33 ans)

« Je travaille pour la population, pour les victimes et pour ma brigade, pour son renom local. Je ne pense pas plus haut, [...] j'identifie mon commandant de compagnie comme étant mon employeur, c'est à lui que je rends des comptes et qui me donne des ordres, à qui je dois une loyauté sans faille. En second lieu il y a le commandant de groupement [...]» (CDU n°5, 45 ans)

Ces résultats sont éloquentes dans le sens où la première question provoque presque systématiquement une réponse concentrée sur un idéal, une valeur, une raison profonde motivant l'engagement dans le métier. Le chercheur a l'intuition que la même question posée dans le privé ne donnerait pas lieu à la même orientation, les répondants pouvant

plus naturellement désigner l'entité d'emploi à proprement parler. Dans le contexte étudié, sur un terrain empreint d'idéaux et de valeurs fortes, le "qui ?" devient semblable à "quoi ?" et rejoint le sous-code consacré aux motivations.

La seconde question est perçue par certains répondants comme un recentrage correctif et beaucoup reprennent en s'excusant de n'avoir pas saisi la première. L'employeur est ainsi désigné dans un spectre qui va du sommet de l'Etat au commandant de brigade, ce qui peut influencer le contrat psychologique, notamment du fait que certaines obligations et promesses ne seront pas nécessairement en relation avec le superviseur mais découlent de relations indirectes, tacites ou formelles, avec les acteurs distants. Cela peut être le cas à travers l'orientation des politiques publiques par exemple.

Les distinctions de niveaux sont éclairantes car elles peuvent jouer un rôle déterminant dans le renforcement ou l'affaiblissement du superviseur, comme de l'ensemble de la chaîne hiérarchique jusqu'à l'échelon désigné comme employeur et modifier la nature dyadique de la relation.

Dans ce contexte, le superviseur peut ainsi représenter dans certains cas, un "employeur" qu'il n'identifie pas lui-même comme le sien, du moins en ne le plaçant pas au bon niveau. Ainsi, le risque est évident de ne pas pouvoir représenter non plus les obligations et promesses dont l'origine dépendrait de ce niveau mal cerné et de perdre les avantages du processus de réciprocité.

Pour l'employé, la résultante peut résider dans une loyauté ou une forme d'engagement qui peut délaissier l'échelon local, qu'il ne perçoit pas comme représentant l'employeur, quand bien même la relation hiérarchique serait instaurée.

Dans ce processus, c'est bel et bien la notion de similarité du contrat psychologique qui peut jouer un rôle modérateur sur la réciprocité entre le superviseur et l'employeur.

b. Sources des obligations et valeurs

Les obligations sont perçues comme provenant principalement de l'individu répondant, qui considère disposer de principes et de règles de conduite avant l'entrée dans l'institution, certains citant explicitement l'éducation et la culture comme origine. Les valeurs et autres codes moraux y sont rattachés :

« J'ai toujours fait un plus pour ma conscience. J'aime que les gens apprécient ce que je fais [...]. Je me l'impose et ça a été aussi une part de mon éducation » (EG n°1, 33 ans)

« C'est dans ma nature de vouloir bien faire les choses et de montrer mon intérêt donc ça me paraît normal et facile [...]. » (EG n°10, 25 ans, ex GAV)

« En fait c'est moi, je suis assez carrée dans ma façon d'être. Si on est pas comme ça naturellement, je pense que c'est plus compliqué [...]. » (EG n°2, 24 ans)

« Je pense que j'avais ces valeurs et ses engagements avant d'entrer dans l'institution. » (CDU n°5, 54 ans)

« J'avais déjà certaines valeurs préalablement et je pense qu'on ne peut pas créer un gendarme de toutes pièces, il faut qu'il y ait une base [...]. L'école nous aide seulement à développer ces valeurs, à les comprendre, voire à en découvrir certaines mais il y a un plus que les personnes ne pourront pas donner si elles ne le possèdent pas déjà. » (EG n°11, 26 ans)

« C'est un peu tout, j'ai 27 ans donc je n'ai pas fait que la gendarmerie avant. C'est une construction, avec premièrement l'éducation qui vient des parents et de l'école. » (EG n°3, 27 ans)

« Ensuite c'est un choix de carrière. [...] J'ai pu lire pas mal décrits d'officiers de l'armée ou de la gendarmerie. Je me retrouvais pas mal dans ce qu'il disait. Je trouvais qu'il y avait un très fort côté humain. » (EG n°3, 27 ans)

D'autres se réfèrent aux sources organisationnelles en évoquant la communication institutionnelle formelle comme informelle, incluant les messages plus ou moins tacites perçues auprès du superviseur notamment, les nécessités déduites de l'emploi ou encore les obligations statutaires :

« Pendant le premier entretien avec mon commandant d'unité, [...] il m'a dit qu'il attendait des résultats en matière de procès-verbaux et de police route notamment puisque j'aspirais à me spécialiser. Il m'a demandé de l'implication et de l'initiative, à travers des résultats, en lutte contre les stupéfiants ou l'alcool par exemple. » (EG n°13, 20 ans)

« Quelqu'un de lambda dans une entreprise privée en civil se doit à la même chose mais nous en tant que militaire on a quand même plus de valeurs à respecter. » (EG n°2, 24 ans)

« On se doit aussi de garder une bonne condition physique, on me le demande mais en réalité au-delà de ça c'est pour moi-même, ma sécurité et celle de mes camarades. » (EG n°12, 30 ans)

« Avant quand je ne connaissais pas la gendarmerie, je ne savais pas qu'il y avait des objectifs statistiques à atteindre chaque mois,

chaque année. J'ai découvert ça quand je suis arrivé en unité, on ne nous en a jamais parlé à l'école.» (EG n°6, 30 ans)

« On est aussi très observés par la population, on ne peut pas se permettre le moindre faux pas. Ce n'est pas ce que l'on m'a inculqué en école qui joue, ce sont les nécessités du terrain, l'adaptation à l'environnement et la réflexion personnelle. » (EG n°7, 37 ans, ex mili)

« Ces notions de déontologie ont été très abordées en amphi à l'École et on voit que l'accent est mis là-dessus. » (EG n°8, 25 ans)

c. Sources des promesses perçues

Les promesses sont plutôt perçues auprès des agents internes de l'environnement professionnel, du cercle familial, des informations en libre accès ou encore des messages organisationnels consacrés au recrutement :

« Je me suis déjà renseignée sur les conditions d'inscription à l'OPJ et pour le stage moto, je me suis renseignée auprès de motards de la BMO voisine directement. » (EG n°10, 25 ans, ex GAV)

« Mes informations me venaient surtout de la famille. Mon oncle est parti plusieurs fois à l'étranger et je me souviens que j'étais émerveillé à chacun de ses retours par ce qu'il me racontait et me montrait. [...] J'ai étendu mes recherches [...] pendant mes études. J'ai aussi beaucoup consulté le site internet officiel de la GN. » (EG n°13, 20 ans)

« J'ai pu rencontrer différents militaires et discuter avec eux et ça m'a convaincu sur le fait que c'était fait pour moi. » (EG n°2, 24 ans)

« Je connais très peu de gens qui restent au grade de gendarme sur leur carrière mais plutôt des personnes qui vont passer l'OPJ ou alors qu'ils vont se spécialiser [...]. Quasiment tous les exemples [...] que j'ai autour de moi le confirment, donc pourquoi moi je n'y arriverais pas ? » (EG n°2, 24 ans)

« On nous dit qu'on peut aller en PSIG, en spécialités... je le sais des gendarmes que j'ai pu rencontrer ou du centre de recrutement. » (EG N°4, 29 ans, ex mili)

« Je le savais parce que je m'étais beaucoup renseigné sur un site bien connu : G comme Gendarme, qui donne beaucoup de renseignements et les cours France Enseignement pour préparer le concours sont plutôt complets. » (EG 9, 26 ans, ex mili)

B. Questionnaires

➤ Echantillons :

Sur une période de 38 jours et au prix de deux rappels par mail ([annexe 6](#)), ce sont 247 réponses qui ont été récoltées sur les 664 nouveaux entrants de moins de 6 mois destinataires, soit un taux de participation d'un peu plus de 37%. Ce niveau apparaît acceptable au regard du taux de réponse habituellement constaté par ce moyen (Ilieva, Baron et Healey, 2002). Par ailleurs, le taux de réponses complètes est de 100% car le questionnaire a été paramétré pour obliger le répondant à remplir chaque champ pour atteindre la validation finale.

28% des répondants ont moins de 23 ans, la majorité des répondants (59%) se situe entre 24 et 29 ans et les 13% restants ont au moins 30 ans, un seul répondant atteignant les 40 ans, soit une moyenne de 25 ans et 9 mois.

L'échantillon comporte 61% d'hommes et 39% de femmes.

Il est important en outre de préciser que 174 répondants (70%) sont d'anciens "gendarmes adjoints volontaires" servant sous contrat et ayant fait le choix de passer le concours interne ou externe pour intégrer le corps des sous-officiers. Cette forte proportion est cohérente par rapport à l'analyse des données secondaires abordée supra. Les autres catégories regroupent les 53 candidats (22%) originaires du monde civil (employés du privé, étudiants, dont seulement 1 ancien fonctionnaire de police mais 23 réservistes de la gendarmerie ou des armées) ainsi que 20 anciens militaires des autres armées (Air, Terre, Marine Nationale). Ces origines de recrutement influent sur le temps d'ancienneté de service, qui s'établit en moyenne à 3 ans et 8 mois.

Tranche d'âge		
	Fréquence	Pourcentage
18-23 ans	70	28,3
24-29 ans	146	59,1
30-34 ans	26	10,5
35-39 ans	4	1,6
40-44 ans	1	,4
Total	247	100,0

Genre		
	Fréquence	Pourcentage
Homme	150	60,7
Femme	97	39,3
Total	247	100,0

Figures 4 – Répartition des répondants « nouveaux entrants » par tranche d'âge et genre. Source SPSS.

Ancienneté de service

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 1 an	27	10,9
Entre 1 et 2 ans	40	16,2
Entre 2 et 4 ans	66	26,7
Entre 4 et 6 ans	94	38,1
Entre 6 et 10 ans	18	7,3
Entre 10 et 15 ans	2	,8
Total	247	100,0

Origine recrutement

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Ex GAV	174	70,4	70,4
Ex Civ	30	12,1	12,1
Ex Res	23	9,3	9,3
Ex Mili	20	8,1	8,1
Total	247	100,0	100,0

Figures 5 – Répartition des répondants « nouveaux entrants » par ancienneté de service et origine de recrutement. Source SPSS.

Ce premier constat concernant l'ancienneté de service constitue une particularité considérant que l'objectif initial consistait à traiter de la vision des « nouveaux entrants » comptant moins de 6 mois de présence en unité, hors temps de formation en école. Force est de constater que cette volonté ne peut être poursuivie et que le concept d'entrant doit être étendu à ce temps de service moyen de près de 4 ans de service, considérant cependant que l'emploi n'est pas le même, notamment en matière de responsabilités confiées, de qualifications et in fine d'emploi, ce qui laisse penser que le contrat psychologique est lui aussi différent. Par ailleurs, des analyses statistiques plus poussées pourront révéler plus loin s'il existe des différences significatives selon les types de recrutement et de fait avec les anciennetés de service.

Le questionnaire adapté aux superviseurs a permis de recueillir de son côté 41 réponses complètes de commandants d'unités, soit un taux de retour de près de 32%.

19 d'entre eux (46%) indiquent avoir plus de 50 ans, 12 sont âgés de 45 à 49 ans, 6 de 40 à 44 ans et 4 de moins de 40 ans, pour une moyenne de 47 ans et 8 mois. Ces écarts d'âge s'expliquent aisément par le fait que les commandants d'unité peuvent être majors (grade sommital du corps des sous-officiers), adjudants-chefs ou encore adjudant pour les plus jeunes. Le facteur de réussite dans la carrière, qui conditionne l'avancement et donc la corrélation entre le grade détenu et l'âge du militaire entre également en considération. L'ancienneté de service moyenne et le temps de présence moyen dans la fonction s'établissent ainsi respectivement à 27 ans 5 mois et 4 ans 3 mois.

Genre		
	Fréquence	Pourcentage
Homme	36	87,8
Femme	5	12,2
Total	41	100,0

Tranche d'âge		
	Fréquence	Pourcentage
30-34 ans	1	2,4
35-39 ans	3	7,3
40-44 ans	6	14,6
45 - 50 ans	12	29,3
+ de 50 ans	19	46,3
Total	41	100,0

Ancienneté de service			
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
10 à 15 ans	1	2,4	2,4
15 à 20 ans	5	12,2	12,2
20 à 30 ans	20	48,8	48,8
+ de 30 ans	15	36,6	36,6
Total	41	100,0	100,0

Ancienneté dans le poste			
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
- de 1 an	7	17,1	17,1
1 à 5 ans	23	56,1	56,1
5 à 10 ans	5	12,2	12,2
+ de 10 ans	6	14,6	14,6
Total	41	100,0	100,0

Figures 6 – Répartition des répondants « superviseurs » par tranche d'âge, genre, ancienneté de service et dans la fonction. Source SPSS.

➤ **Fiabilité :**

La cohérence interne mesurée décrit à quel degré toutes les questions tendent à mesurer le même concept, via une interrelation des éléments (Tavako et Dennick, 2011). L'alpha de Cronbach étant obtenu à partir de la covariance entre les éléments de l'instrument, la variance totale de l'échelle et le nombre d'éléments qui composent l'échelle, il s'agit de diviser la somme des variances des items par la variance des scores observés des individus, pondérés par le nombre d'items. Le consensus scientifique reconnaît une valeur minimale acceptable de 0,70. Une valeur plus petite indiquerait que la cohérence interne de l'instrument serait faible et que les questions du test ne mesurent pas ce qu'elles sont censées mesurer. D'autre part, la valeur maximale attendue est de 0,90.

Le premier calcul de l'alpha de Cronbach a porté sur l'ensemble des 122 variables non regroupées, en correspondance directe avec les questions posées aux nouveaux entrants et donne un résultat très positif :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,944	,951	122

Figure 7 – Alpha de Cronbach sur l'ensemble des variables de mesures pour la population « nouveaux entrants ». Source SPSS.

De même, une première analyse de la covariance et des corrélations inter-groupes indique notamment une variance moyenne faible, donc une bonne homogénéité, qui demandera à être précisée plus loin.

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Minimum	Maximum	Plage	Maximum / Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Covariances inter-éléments	,127	-1,003	1,485	2,488	-1,479	,024	122
Corrélations inter-éléments	,137	-,476	1,000	1,476	-2,103	,020	122

Figure 8 – Analyse des covariances et corrélations sur l'ensemble des variables de mesures pour la population « nouveaux entrants ». Source SPSS.

Toutefois, considérant que l'obtention d'un score supérieur à cette valeur ne signifie pas nécessairement que la cohérence interne est élevée, mais plutôt qu'il y a redondance ou duplication d'éléments (Oviedo et Arias, 2005), il est plutôt logique d'obtenir un tel score, puisque de fait plusieurs questions mesurent exactement le même élément du construit.

De ce fait, par souci critique, il est apparu plus juste de mener ce test sur chacune des grandes variables de regroupement thématique détaillées dans la partie méthodologique.

Pour la composante dédiée aux Obligations par exemple, l'alpha de Cronbach baisse légèrement, mais demeure à un niveau acceptable, s'établissant à 0,858 après standardisation. Il en est de même pour les 3 autres variables principales, dont l'alpha oscille entre 0,735 pour le niveau de confiance et 0,925 pour la satisfaction des promesses. Les 3 autres variables relatives aux tendances individualistes ou collectivistes ainsi qu'à la satisfaction globale ont été obtenues sur la base d'un trop petit nombre de variables pour y appliquer ce test, ce qui s'apparente à une mesure directe.

Pour chacune des composantes et chacun des sous ensemble, il a par ailleurs été observé quel effet pourrait avoir le retrait de chacune des variables de mesures, afin de déterminer lesquelles sont susceptibles à première vue d'être moins interreliées ou corrélées aux autres.

Cette approche, facilitée par les options du logiciel SPSS (« échelle si élément supprimé ») permet par exemple de déterminer que l'alpha global du sous-ensemble des 8 variables permettant la mesure de la qualité des relations avec le superviseur est calculé à 0,729 mais peut s'améliorer à 0,818 si l'on retire les réponses portant sur la « dureté » de commandement du superviseur (variable « N1dur »).

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
IdN1	24,52	24,381	,241	,104	,737
ExpIN1	23,27	23,719	,375	,216	,711
ConsidN1	23,43	22,767	,508	,343	,689
N1dur	25,36	30,312	-,266	,141	,818
N1equ	23,68	20,326	,640	,638	,655
ExpIN1bis	24,28	19,576	,662	,624	,647
DialN1Rea	23,77	19,701	,649	,595	,650
LMXRea	24,04	19,303	,685	,563	,641

Figure 9 – Exemple de simulation de retrait d'élément sur l'alpha de Cronbach, variable de regroupement « qualité des relations avec le superviseur » pour la population « nouveaux entrants ». Source SPSS.

Toutefois, les résultats étant suffisamment solides, les variables ont toutes été conservées.

Enfin, une dernière mesure a été réalisée cette fois sur les moyennes globales de chacune des sous-composantes, puis des variables principales pour un résultat global satisfaisant de 0,898 et une cohérence interne stable pour l'ensemble :

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Engagement	72,41367	60,269	,628	.	,867
Loyauté	72,71616	61,749	,255	.	,876
Obéissance	72,72772	60,413	,574	.	,868
Adhésion autres valeurs	72,86711	60,437	,470	.	,870
Importance Socialisation	72,59354	59,348	,566	.	,867
Importance Contenu	72,61737	61,117	,474	.	,870
Importance Conditions de travail	73,09318	60,140	,399	.	,871
Importance Formation	72,48134	61,395	,295	.	,874
Importance Perspectives	72,73721	60,734	,369	.	,872
Importance Mobilité	73,15408	61,380	,256	.	,876
Qualité relations pairs	73,24348	57,120	,628	.	,864
Qualité relations superviseur	73,39075	57,435	,678	.	,863
Qualité relations internes globale	73,34166	57,239	,753	.	,861
Satisfaction conditions de travail	73,39159	58,450	,643	.	,865
Satisfaction mobilité	73,26676	56,376	,264	.	,894
Engagement collectif perçu	73,03667	57,149	,637	.	,863
Loyauté collective perçue	73,22628	54,843	,553	.	,867
Obéissance collective perçue	72,93275	56,926	,575	.	,865
Adhésion collective autres valeurs	73,38417	55,916	,693	.	,861
Satisfaction formation	73,06838	57,263	,617	.	,864

Figure 10 – Simulation de retrait d'élément sur l'alpha de Cronbach, sur l'ensemble des variables de regroupement pour la population « nouveaux entrants ». Source SPSS.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
OBLIGATIONS	19.69351189	3,845	,690	,557	,725
ATTENTES et PROMESSES	19.81019909	3,861	,643	,527	,731
SATISFACTION ATTENTES ET PROMESSES	20.28308396	3,481	,630	,613	,721
TENDANCE COLLECTIVISTE	19.36566468	3,842	,414	,341	,776
TENDANCE INDIVIDUALISTE	19.90776994	4,061	,343	,285	,790
NIVEAU DE CONFIANCE	20.16687925	2,934	,611	,620	,735

Figure 11 – Simulation de retrait d'élément sur l'alpha de Cronbach, sur l'ensemble des variables principales pour la population « nouveaux entrants ». Source SPSS.

Les résultats obtenus sur les réponses apportées par les superviseurs sont sans surprise sensiblement similaires, avec un score global sur l'ensemble des variables de 0,9. L'intégralité des résultats est fournie en [annexe 10](#).

➤ Comparaisons :

1. Test T de Student

Un test T de Student a été appliqué sur les 27 variables principales et variables de regroupement qui les composent, déjà présentées. Il indique que seules 10 d'entre elles présentent une différence significative.

La variance des moyennes est significativement différente entre les deux groupes seulement pour :

- la loyauté et l'obéissance concernant les obligations ;
- l'importance accordée à la formation, les perspectives et la mobilité en ce qui concerne les attentes et promesse ;
- l'engagement collectif perçu et la satisfaction en matière de formation s'agissant de la satisfaction des promesses ;
- l'intention de rester.

Le constat global permet de dire que seules les attentes et la satisfaction des promesses diffèrent entre les deux populations tandis que les obligations et le niveau de confiance sont similaires, ce qui est un résultat non seulement intéressant pour l'organisation en termes d'attitude convergente de ces deux populations mais aussi pour la recherche en ce sens qu'elle induit d'ores et déjà des corrélations différentes entre satisfaction des promesses et obligations.

Il est par ailleurs possible de percevoir à ce stade de manière intuitive que la plupart des résultats paraissent cohérents au regard du temps de carrière comparé entre les deux catégories de répondants et conséquemment du stade de maturation du contrat psychologique. Seules les obligations peuvent interroger véritablement à première vue.

Pour mieux cerner cet ensemble et préciser ces différences, le même test a été appliqué à l'ensemble des 109 variables communes aux deux échantillons indépendants que constituent les nouveaux entrants d'une part, les superviseurs d'autre part.

La totalité des résultats est visible en [annexe 11](#) et [12](#) et permet d'identifier les 34 variables concernées, étant rappelé que le résultat du test T se lit par la significativité calculée (colonne « sig. bilatérale»). Lorsque cette valeur est inférieure à 0,05, il est considéré qu'il existe un lien entre les 2 variables croisées, en l'occurrence entre l'appartenance du répondant à l'un des deux groupes et sa réponse.

Ce résultat indique *a contrario* que les résultats obtenus par le groupe des nouveaux entrants sont similaires à hauteur de 63,8% avec ceux des superviseurs, soit 69 variables sur 108.

S'agissant des différences identifiées, un regard sur les moyennes obtenues fourni une première explication, à l'image des quelques exemples ci-dessous.

Test des échantillons indépendants						
Variables	Test de Levene sur l'égalité des variances			Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)
CohPers	H var égales	22,445	0,00	-2,474	286	0,01
	H var #			-3,809	96,863	0,00
LoyPers	H var égales	25,756	0,00	-2,733	286	0,01
	H var #			-3,725	76,876	0,00

Figure 12 – Extrait Test T de Student sur deux variables dont les variances sont inégales. Source SPSS.

Dans ce premier tableau, les valeurs relatives à l'importance accordée à la cohésion et à la loyauté par exemple – relevant de la variable principale afférente aux obligations - sont fortement inégales au plan des variances (test de Levene inférieur à 0,05) et que leur significativité s'agissant du Test T indique qu'il n'existe qu'une chance sur 1000 pour que cette différence de résultat soit issue du hasard.

En se reportant aux statistiques descriptives de ces variables, il est aisé de comprendre ce qui explique ces résultats.

Statistiques de groupe					
	Groupe	N	Moyenne	Ecart type	Std. standard
CohPers	Nouvel Entrant	247	4,54	0,725	0,046
	Superviseur	41	4,83	0,381	0,059
LoyPers	Nouvel Entrant	247	4,56	0,659	0,042
	Superviseur	41	4,85	0,422	0,066

Figure 13 – Extrait statistiques descriptives de deux variables dont les variances sont inégales. Source SPSS.

En effet, les nouveaux entrants attribuent une importance moyenne de 4,54 à la cohésion, mais avec un écart type de 0,725 entre la note la plus basse et la plus haute, tandis que les superviseurs non seulement cote la même valeur à près de 0,30 points de plus mais sont aussi plus convergent, avec un écart type de seulement 0,381.

Un phénomène identique se retrouve concernant l'importance accordée à la loyauté par exemple.

Dans d'autres cas, la situation est inverse, à l'image de la variable dédiée à l'importance des relations avec les autres membres de l'équipe ou encore à l'intention de rejoindre une technicité.

Test des échantillons indépendants						
Variables	Test de Levene sur l'égalité des variances			Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)
TMXPers	H var égales	3,022	0,08	4,017	286	0,00
	H var #			3,23	47,426	0,00
TechVolPers	H var égales	0,899	0,34	15,421	286	0,00
	H var #			13,421	49,402	0,00

Figure 14 – Extrait Test T de Student sur deux variables dont les variances sont égales. Source SPSS.

Statistiques de groupe					
	Groupe	N	Moyenne	Ecart type	Std. standard
TMXPers	Nouvel Entrant	247	4,53	0,78	0,05
	Superviseur	41	3,97	1,061	0,166
TechVolPers	Nouvel Entrant	247	4,31	1,006	0,064
	Superviseur	41	1,61	1,222	0,191

Figure 15 – Extrait statistiques descriptives de deux variables dont les variances sont égales. Source SPSS.

Il est compréhensible que les nouveaux entrants accordent assez unanimement une importance particulière à la socialisation interne avec leurs pairs, tandis que les superviseurs sont dans une appréciation plus managériale et contrastée. De même, à ce stade de leur carrière, il est évident que l'entrée dans une technicité ne présente qu'un intérêt très faible, noté en moyenne à 1,61, alors qu'il s'agit d'un objectif fort pour nombre de nouveaux entrants qui lui attribue 4,31, bien qu'avec un écart type relativement élevé.

Sans faire la revue des 34 variables que l'on pourrait qualifier de dépendantes de la qualité du répondant, il est important de relever à l'inverse que toutes les autres variables obtiennent des moyennes et des écarts très comparables, ce qui tend à attester d'une similarité des composantes du CP mesuré, à près de 64%.

Cette donnée issue de l'application de la loi de Student est très riche car elle permet d'estimer des tendances sur la population totale théorique étudiée à partir de l'échantillon analysé, ce avec un intervalle de confiance exigeant.

2. ANOVA

Au regard des résultats précédents, qui ne permettent qu'une comparaison entre deux groupes, il est apparu intéressant de se demander si des différences de moyennes significatives pouvaient apparaître entre les sous-catégories du groupe des nouveaux entrants d'une part puis entre ceux-ci et les superviseurs d'autre part. Afin de répondre à cette interrogation, une analyse de la variance unidirectionnelle à un facteur, portant sur les origines de recrutement auxquelles s'ajoute le groupe superviseurs, a été réalisé sur les variables de regroupement. Cette approche permet concrètement de relever des différences entre les réponses apportées par les anciens gendarmes adjoints (abréviation « Ex GAV »), les anciens militaires (abrév. « Ex Mili »), les recrues issues du civil (abrév. « Ex Civ »), dont les anciens réservistes (abrév. « Ex Res ») ainsi que par les superviseurs (abrév. « SUP » ou « CDU »).

Le test de Levene fait ressortir une égalité des moyennes sur la majorité des composantes tandis que celles portant sur la loyauté, l'importance de la formation, la satisfaction en matière de mobilité, la tendance individualiste et l'intention de carrière à vie ne le sont pas. Cette indication oblige simplement à réaliser un test complémentaire à l'ANOVA pour ces 4 valeurs, à savoir un test de robustesse des moyennes, en l'occurrence le test de Welsh, considéré comme le plus adapté à cette configuration. Après consultation des résultats, seules les variables relatives à la loyauté, à l'importance de la formation et à l'intention de carrière à vie apparaissent significativement liées à l'appartenance à l'un ou l'autre des sous-groupes.

Elles rejoignent ainsi 7 autres variables qui obtiennent un score de significativité inférieur à 0,05 sur le test ANOVA, indiquant un lien de dépendance aux catégories de répondants. Toutefois à ce stade, cet indicateur ne permet pas de définir quelle catégorie diffère de telle autre. Pour cela, il est indispensable de réaliser un test « post-hoc », qui compare les moyennes de chaque catégorie deux à deux, notamment grâce au test de différence significative de Tukey pour les variances homogènes, tandis que le test du C de Dunnett est utilisé pour les variances non homogènes. Un simple extrait de l'analyse menée sous SPSS – par souci d'alléger le volume de pages produites - permet de rendre compte des étapes scrupuleuses décrites ci-dessus ([annexe 13](#)). L'auteur tient à disposition les analyses complètes.

Cette analyse a été poussée jusqu'aux variables de mesures sur les composantes de regroupement considérées afin d'identifier précisément sur quoi portent les différences.

Les résultats montrent tout d'abord que les anciens militaires se démarquent d'autres répondants sur plusieurs variables, à commencer par l'importance accordée aux relations avec les autres membres de l'équipe, dans un sens négatif par comparaison avec les ex GAV et les ex-réservistes, ce qui peut paraître surprenant considérant l'attachement à la cohésion et à la fraternité de ces mêmes répondants.

Ce résultat provient en fait uniquement d'une seule variable de mesure, à savoir la faible importance attribuée en moyenne aux relations personnelles avec le superviseur, inférieure à toutes les autres catégories de répondants, comme le montre le graphique suivant.

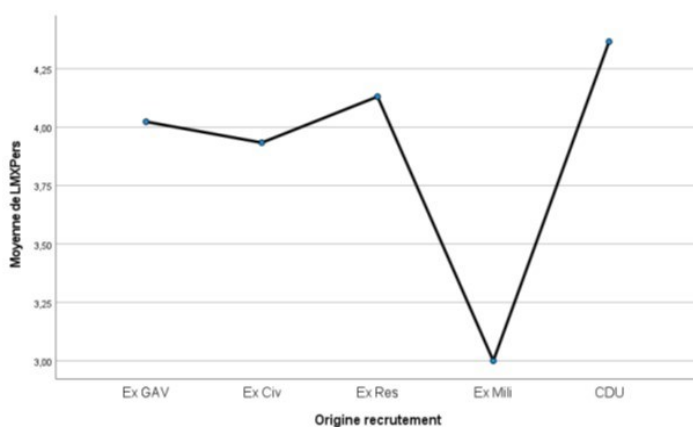


Figure 16 – Moyennes comparées « importance des relations personnelles avec le supérieur » pour l'ensemble des répondants. Source SPSS.

Cette particularité peut sans doute trouver son origine dans la culture des armées, qui préconise une distance hiérarchique nette entre le commandant d'unité et son subordonné, qui de fait ne peut, à l'entrée dans un autre modèle proche, concevoir d'importance à ce type de relation personnelle. Il faut relever que sur les autres questions portant sur les échanges professionnels avec le superviseur, les anciens militaires ne se distinguent pas des autres entrants. De même, s'agissant des échanges avec les pairs, les moyennes accordées sont similaires.

A noter que de manière plus anecdotique est sans aucun effet de significativité sur les variables principales, ce même groupe se distingue dans d'autres variables de mesures telle que l'importance attribuée à l'obéissance par loyauté, en attribuant la plus forte valeur moyenne par rapport aux autres entrants et en se rapprochant de fait du portage des superviseurs mais également au niveau de militarité collectif souhaité. Ces anciens militaires considèrent aussi que l'encadrement est moins réalisé dans les faits que ne le pensent les GAV et les superviseurs eux-mêmes. Il en est de même s'agissant de la discipline réalisée, du cérémonial militaire ou encore de l'uniformité, comparativement aux ex civils, aux anciens réservistes et plus fortement encore par comparaison avec les ex GAV.

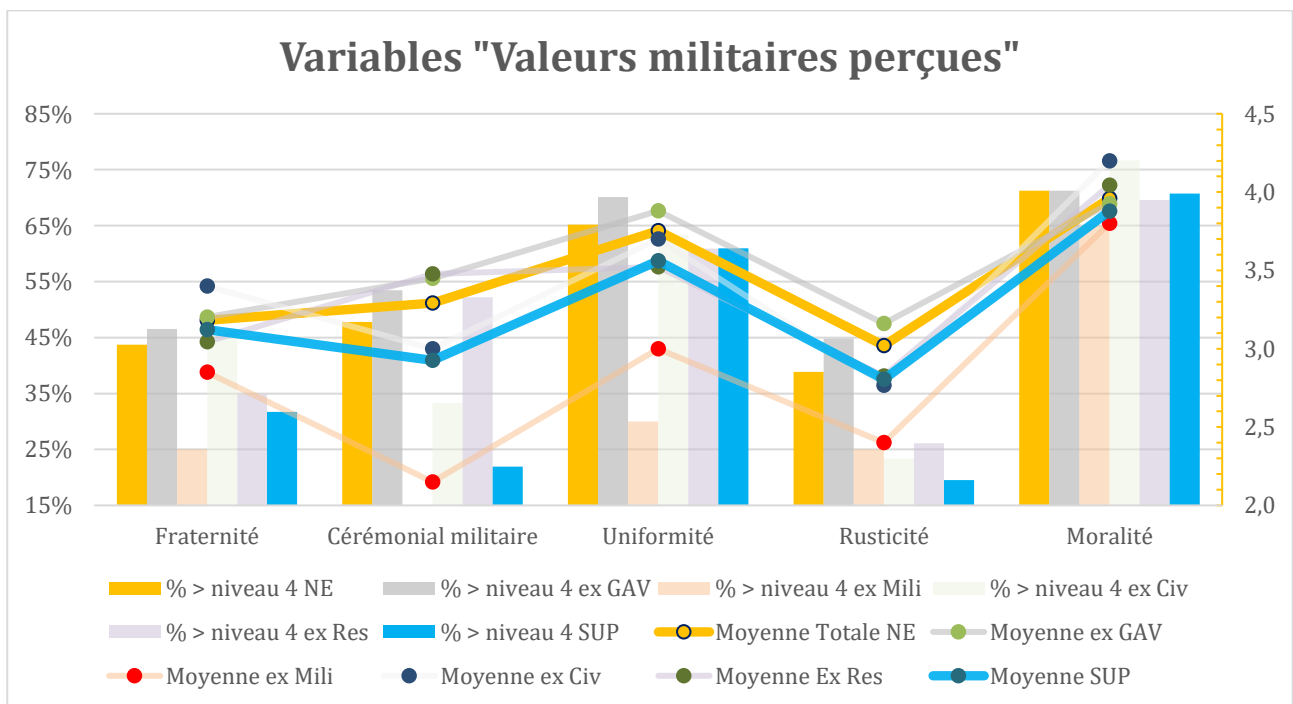


Figure 17 – Moyennes comparées « valeurs militaires perçues » pour l'ensemble des répondants.

Ces différences peuvent être attribuées également sans trop de risque de se tromper, à la culture organisationnelle d'origine qui accentue ces valeurs, preuve en est le corollaire en termes d'adhésion et d'importance de ces mêmes valeurs :

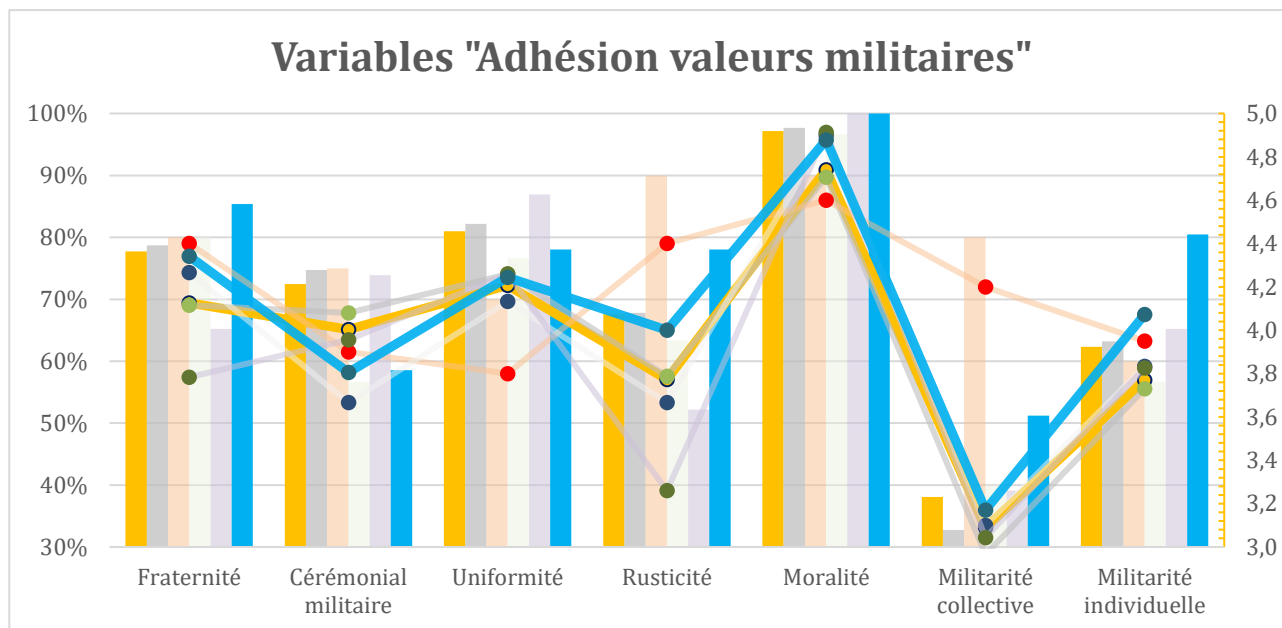


Figure 18 – Moyennes comparées « adhésion aux valeurs militaires » pour l'ensemble des répondants.

Il est intéressant de relever une convergence avec les conclusions de l'analyse qualitative réalisée par questionnaire, qui identifie déjà cette catégorie de répondant comme spécifique. De manière plus générale, ces particularités illustrent certainement une différence fondamentale dans le socle des valeurs transmises par l'organisation aux autres catégories de nouveaux entrants et peut interroger sur le contenu de la formation à ce titre, si toutefois les objectifs à atteindre devaient être similaires.

Les anciens gendarmes adjoints volontaires quant à eux expriment une importance forte pour les moments de partage avec les autres membres de l'unité, par rapport aux recrues issues du civil, incluant les anciens réservistes.

En ce qui concerne les réservistes, ils se caractérisent par les différences suivantes :

- un choix géographique jugé moins important que par toutes les autres catégories,
- une estimation du niveau d'indépendance dans le travail moindre que ne le pensent les ex militaires et ex GAV, ce qui peut s'expliquer vis-à-vis des premiers par le fait que les anciens soldats ont tendance à accéder à plus d'autonomie au sein de la gendarmerie que dans leur ancienne armée et par rapport aux ex-GAV, par la

maturité professionnelle des réservistes, qui cumulaient souvent un emploi en parallèle ;

- une intention de rester dans une carrière à vie moins importante que celle des autres nouveaux entrants, peut être en considérant le recul issu de l'expérience professionnelle hors institution passée.

Enfin, les superviseurs de leur côté se distinguent également sur plusieurs variables. Ces différences rejoignent logiquement celles relevées par le test T de Student, bien que l'ANOVA permettent de préciser avec quelle catégorie de nouveaux entrants la différence s'établit plus particulièrement.

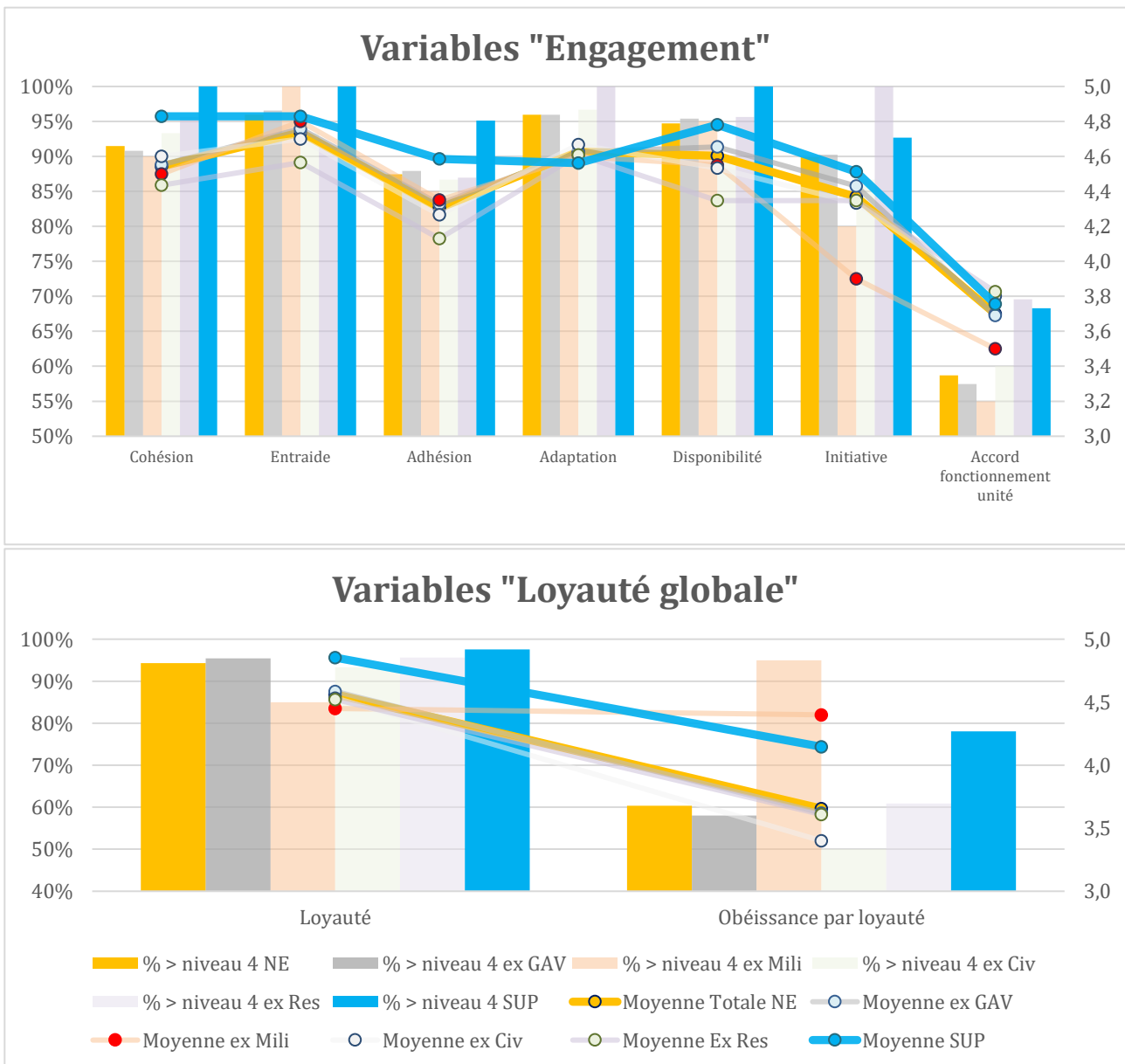
Ces écarts portent de manière significative sur un certain nombre de résultats qui apparaissent liés de fait au niveau de responsabilité atteint et au temps de présence dans l'organisation, qui induisent une phase du CP beaucoup plus avancée.

Dans ce premier ensemble de tendances plutôt prévisibles se retrouvent :

- les niveaux d'importance exprimés pour l'encadrement hiérarchique, la formation, la spécialisation, ou encore les attentes en termes d'avancement et de mobilité, inférieurs à toutes les catégories ;
- l'importance faible de l'échange avec les pairs, désignant dans ce cas les autres commandants d'unités, ce qui s'explique simplement par la faible occurrence de ce besoin ;
- le niveau de réalisation plus fort du dialogue avec la chaîne de concertation par rapport aux ex GAV et ex-CIV, dispositif accessible à tous mais faisant logiquement parti des interlocuteurs privilégiés du manager ;
- la forte réalisation des missions de type administratif ainsi que l'insatisfaction quant au rythme de travail, ce qui n'est pas une surprise considérant les fonctions occupées ;
- l'intention de carrière à vie, qui se traduit pour les superviseurs par l'intention de rester jusqu'à l'âge limite de départ en retraite. Cette intention est de manière logique plus forte chez les superviseurs au stade d'une carrière déjà bien accomplie (plus de 27 ans de service en moyenne pour mémoire), que chez les jeunes entrants dont la réflexion est encore en cours, à l'exception notable des ex militaires.

En revanche, certains écarts apparaissent plus éclairants pour l'objet de la recherche :

- le degré d'importance attribué à la cohésion, l'obéissance par loyauté et la loyauté en elle-même, est largement supérieur à celui accordé par les anciens GAV, ce qui est davantage inquiétant en termes de priorité chez ces entrants pourtant déjà acculturés à l'organisation ;



Figures 19 – Moyennes comparées « Engagement » et « Loyauté globale » pour l'ensemble des répondants.

- une attente en termes d'évolution des responsabilités qui reste forte et n'est plus liée à l'avancement, ce qui crée un profil inverse aux entrants, qui eux ont compris pouvoir accéder aux premiers grades sans chercher de trop grandes responsabilités ;

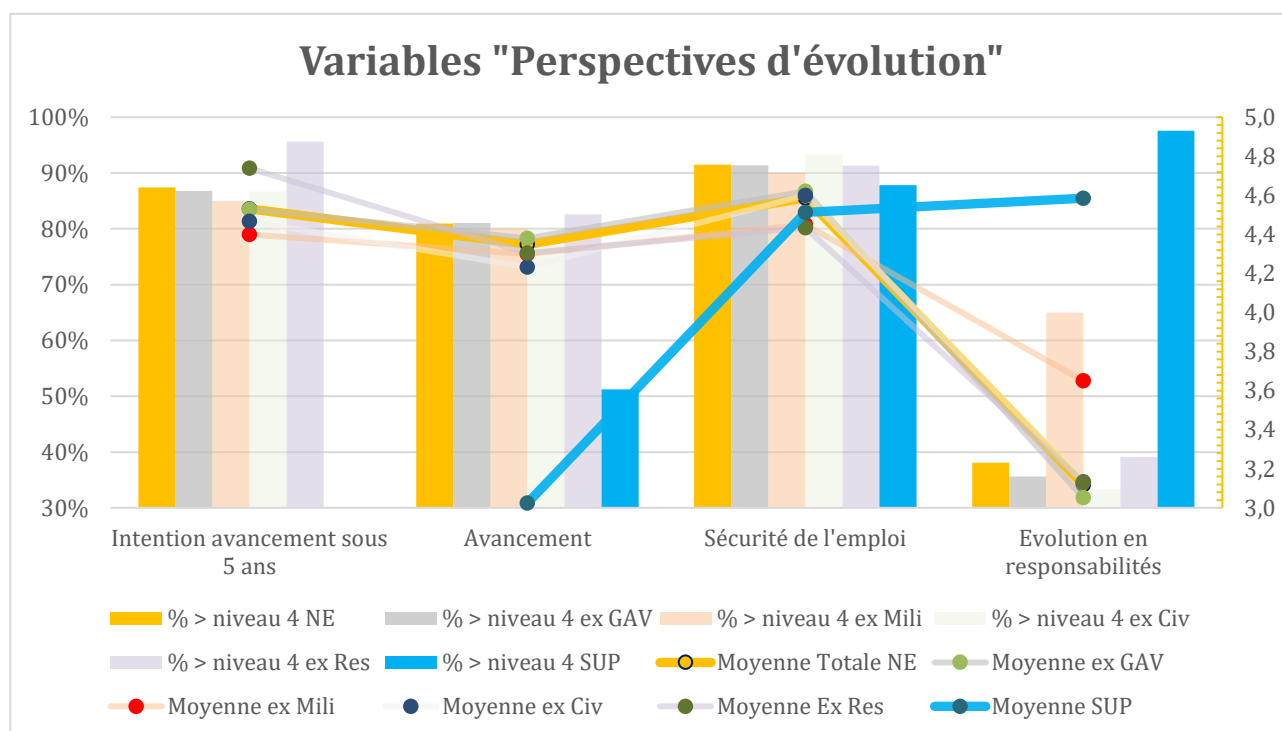


Figure 20 – Moyennes comparées « Perspectives d'évolution » pour l'ensemble des répondants.

- les niveaux perçus d'adaptabilité, de disponibilité et d'initiative atteints au sein de l'unité, sont *a contrario* plus bas que ceux des anciens GAV et civils, mais s'approche de l'estimation des ex militaires, ce résultat tendant à illustrer l'écart qui peut exister dans l'appréciation du niveau d'effort consenti, potentiellement surestimé par les plus jeunes ou les moins expérimentés mais relativisé par les plus aguerris, ce qu'indiquent déjà plusieurs verbatims extraits des entretiens ;
- une qualité de relation entretenue avec le supérieur meilleure que l'ensemble des autres catégories, ce qui tend à modérer largement certains témoignages recueillis, d'autant qu'il n'y a aucune différence significative perçue en matière de considération, d'équité et de dureté de commandement perçus, qui s'établissent tous à des niveaux satisfaisants, similaires à ceux que leur reconnaissent les entrants ;
- une identification positive des subordonnés très basse, indexée sur une correspondance perçue dans la manière de penser, qui corrobore en miroir le niveau accordé à l'inverse par les nouveaux entrants aux superviseurs.

Ces résultats ont conduit le chercheur à réaliser une dernière ANOVA portant sur le facteur d'âge, afin de déterminer si les différences attribuées à l'expérience et la maturité dans l'approche qualitative se vérifient par l'analyse quantitative.

Pour cela, les répondants ont été divisés en catégories d'âge homogène, avec un intervalle irrégulier, considérant les tranches d'âge définies lors du sondage. L'objectif n'étant pas de s'approcher d'un concept générationnel mais de considérer l'âge comme un indicateur d'expérience professionnelle, cette segmentation est apparue plus sensée. L'analyse a ainsi distingué les 18-23 ans, les 24-29 ans, les répondants entre 30 et 40 ans et les plus de 40 ans

Cette seconde approche permet d'établir que chez les moins de 30 ans, par rapport à leurs aînés :

- la loyauté est beaucoup moins importante, particulièrement pour les 18-23 ans ;
- la formation est plus importante, particulièrement pour la tranche 24-29 ans ;
- la formation est jugée de manière plus satisfaisante par cette même catégorie ;
- les perspectives sont plus importantes, y compris pour les 30-39 ans ;
- la mobilité obtient les mêmes tendances ;
- l'engagement collectif réalisé est surestimé par les 18-23 ans ;
- les 18-23 ans s'attribuent une plus grande tendance collectiviste que les autres, rejoignant les + de 40 ans.

Là encore, ce recroisement de données par la catégorie d'âge tend à trianguler les résultats tendanciels obtenus durant la phase qualitative, notamment sur le fait que les plus jeunes peuvent avoir une tendance proche de l'autosatisfaction sur certains critères et se définissent plus favorablement qu'ils ne sont perçus par leurs supérieurs.

Etonnamment, la tendance individualiste souvent préjugée chez la jeune génération ne se manifeste aucunement, étant entendu que les questions posées demeurent d'ordre professionnelle et ne s'inscrivent pas dans l'acceptation privée, plus sociologique ou psychologique de ce trait.

Enfin, aucune différence significative ne transparait quant au niveau d'obéissance chez les plus jeunes, ce qui est pourtant souvent évoqué au cours des entretiens.

C'est en revanche la faible importance accordée à la loyauté qui vient renforcer les résultats obtenus précédemment.

Pour conclure sur les comparaisons, le lecteur trouvera une annexe graphique complète, où sont représentées toutes les variables de mesure, pour chacune des grandes variables principales ([annexe 14](#)).

Même si l'analyse focalise sur les différences significatives, immédiatement identifiables par la représentation, il faut aussi relever une concordance majoritaire par contraste, dont une convergence qui contredit plusieurs « idées reçues » relevées en phase d'entretien, telle qu'une différence en matière d'attractivité de la mission de contact avec la population ou encore en matière d'individualisme déjà évoquée.

➤ **Corrélations**

Compte tenu de l'objectif de cette recherche qui consiste à déterminer dans quelle mesure les contrats psychologiques des nouveaux entrants sont corrélés entre eux et avec ceux des superviseurs, un test de corrélations bivariées par les coefficients de Pearson (sous SPSS) a été réalisé, d'abord sur l'ensemble des variables obtenues sur l'échantillon des nouveaux entrants, puis sur celui des superviseurs. Ce test permet de mesurer à la fois la force et le sens d'une association entre 2 variables. Le coefficient varie de -1 à +1 en indiquant le sens de la relation, négative sous 0, positive au-dessus. Plus ce coefficient est proche de -1 ou +1 (ou autrement dit de 100%), plus l'association entre les deux variables est forte. La prudence est toutefois de mise avec cet indicateur qui doit être impérativement croisé avec le degré de significativité d'une part (une significativité de 0,05 indique qu'il existe 95% de chances que n'importe quel autre échantillon suive la même relation linéaire, ce taux pouvant s'établir au mieux à 99% pour un indice proche du 0). Par ailleurs, il faut objectiver les relations observées par une réflexion sur l'influence potentielle de facteurs extérieurs, au risque de mal interpréter les données.

1. Analyse en composantes principales

Avant d'entrer dans le commentaire détaillé de la matrice de corrélations, une analyse factorielle en composantes principales (ACP) permet de visualiser le degré de corrélation entre variables. Menée sur l'ensemble des variables de regroupement, incluant les principales ainsi que sur les mesures de satisfaction globale et d'intention de carrière à vie, elle ne porte toutefois que sur la population des nouveaux entrants, l'intérêt étant moindre. L'objectif de cette méthode consiste à réduire les dimensions permettant de restituer l'ensemble des variances. Le logiciel SPSS a permis de définir 5 composantes capables de représenter 67 % de celles-ci, les 3 premières comptant pour 54%.

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	10,351	36,969	36,969	6,815	24,339	24,339
2	4,076	14,556	51,526	4,377	15,631	39,970
3	1,750	6,249	57,775	3,968	14,172	54,142
4	1,550	5,537	63,312	2,490	8,891	63,033
5	1,063	3,797	67,109	1,141	4,076	67,109

Figure 21 – Variance totale expliquée par les 5 composantes retenues pour l'analyse en composantes principales. Source SPSS.

Après analyse des composantes, il s'avère que la première correspond à la priorité donnée par les répondants aux rétributions organisationnelles, la deuxième à l'engagement personnel et la troisième aux perspectives professionnelles. Il est révélateur de voir que la tendance collectiviste est corrélée à l'engagement et aux obligations tandis que la tendance individualiste l'est avec les rétributions et les attentes.

Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante				
	1	2	3	4	5
Engagement	,244	,693	,330	,200	,207
Loyauté	-,035	,496	,255	-,035	,560
Obéissance	,286	,755	,084	,115	,095
Adhésion autres valeurs	,080	,687	,343	,101	,010
OBLIGATIONS	,213	,861	,322	,146	,187
Importance Socialisation	,319	,556	,387	,040	-,210
Importance Contenu	,185	,524	,411	,003	,091
Importance Conditions de travail	,169	,218	,692	-,110	-,007
Importance Formation	-,051	,159	,705	,103	-,027
Importance Perspectives	,006	,173	,707	,242	,065
Importance Mobilité	,106	,129	,625	-,262	-,116
ATTENTES et PROMESSES	,206	,445	,839	-,031	-,051
Relations équipe	,785	,063	,136	,114	-,116
Relations N+1	,758	,189	,159	,128	-,276
Socialisation Org. globale	,852	,159	,168	,136	-,243
Satisfaction conditions de travail	,576	,108	,055	,633	,141
Satisfaction mobilité	,231	-,038	-,036	,719	,270
Engagement collectif perçu	,806	,040	-,008	,240	,164
Loyauté collective perçue	,790	,147	-,043	-,083	,152
Obéissance collective perçue	,718	,260	-,009	-,084	,228
Adhésion collective autres valeurs	,807	,176	,042	,135	,040
Satisfaction formation	,493	,306	,285	,247	-,292
SATISFACTION ATTENTES ET PROMESSES	,922	,201	,120	,273	-,040
TENDANCE COLLECTIVISTE	,159	,726	,070	-,032	-,311
TENDANCE INDIVIDUALISTE	,046	,106	,644	,182	,215
NIVEAU DE CONFIANCE	,658	,224	,222	,431	-,099
Satisfaction globale (mesure directe)	,323	,174	,176	,621	-,069
INTENTION DE RESTER	-,013	-,111	,025	-,675	,279

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 7 itérations.

Figure 22 – Matrice des composantes avec rotation Varimax. Source SPSS.

Tracé des composantes dans l'espace après rotation

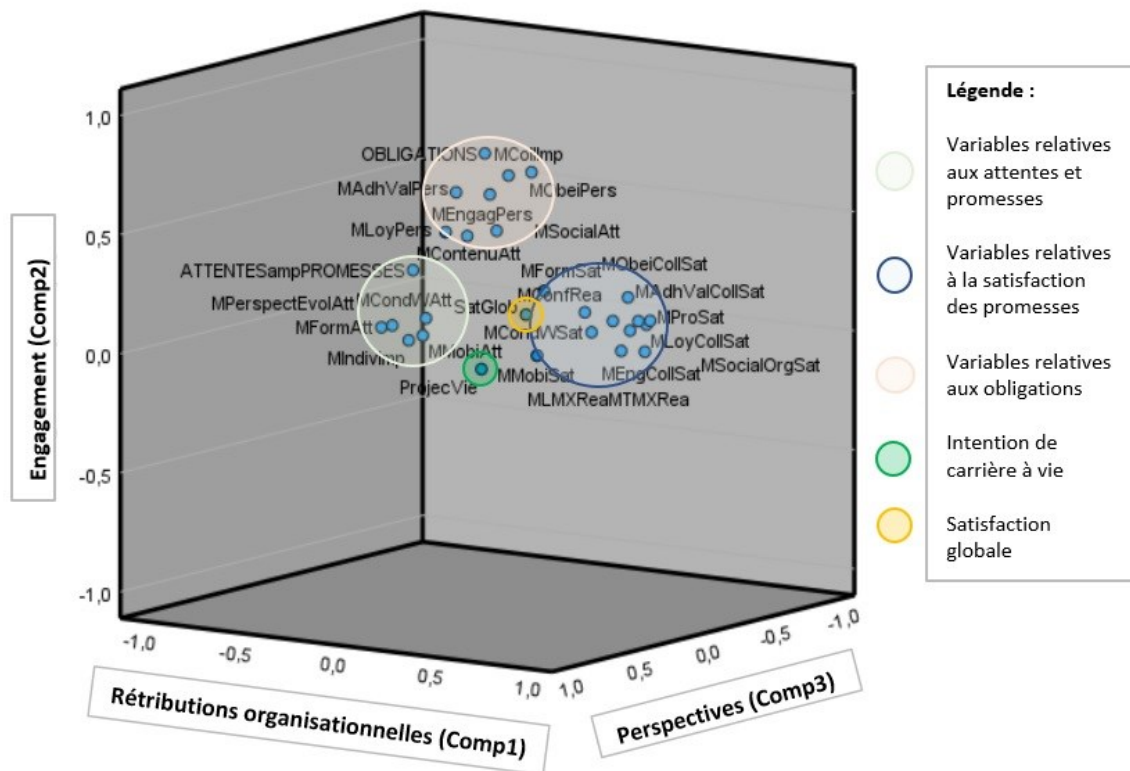


Figure 23 – Représentation graphique en 3 dimensions des 3 composantes retenues pour l’analyse en composantes principales. Source SPSS.

Une fois les variables projetées sur un graphique de type « nuage de points » à 3 dimensions, il est aisé de voir apparaître les corrélations, relativement logiques entre elles au sein des sous-ensembles entourés pour faciliter la lecture.

Il est plus intéressant de voir que les variables relatives aux obligations témoignent d’un niveau d’engagement élevé en se positionnant en haut de l’axe de la deuxième composante. Elles sont par ailleurs positivement corrélées avec les deux autres dimensions.

En revanche, ce même niveau d’engagement paraît moins corrélé au groupe de variables relatif à la satisfaction des promesses qu’il ne l’est aux attentes. Ce constat peut paraître contre intuitif à première vue mais il n’est pas si incohérent considérant qu’à ce stade de réalisation du CP, le nouvel entrant doit être davantage motivé par les perspectives entrevues que par les rétributions déjà obtenues.

Enfin, l’indice de satisfaction global est très corrélé avec la satisfaction des promesses, ce qui n’est pas étonnant, mais ne joue pas de rôle déterminant dans l’engagement, tandis que la projection dans la carrière à vie est beaucoup plus liée aux perspectives.

2. Matrice de corrélations

L'analyse de la matrice des corrélations sur les variables de regroupement et variables principales offre de nombreuses indications utiles au sein de chacune des 2 populations et permet en outre de comparer les résultats entre elles. Les matrices détaillées portant sur l'ensemble des variables ne figurent pas en annexe compte tenu de leur volume mais l'auteur les conserve à disposition. En revanche l'[annexe 15](#) permet de se pencher sur les corrélations entre chaque variable de regroupement et avec les variables principales.

L'auteur a cependant souhaité présenter les corrélations majeures et notables de manière simplifiée ci-après, afin de le commenter

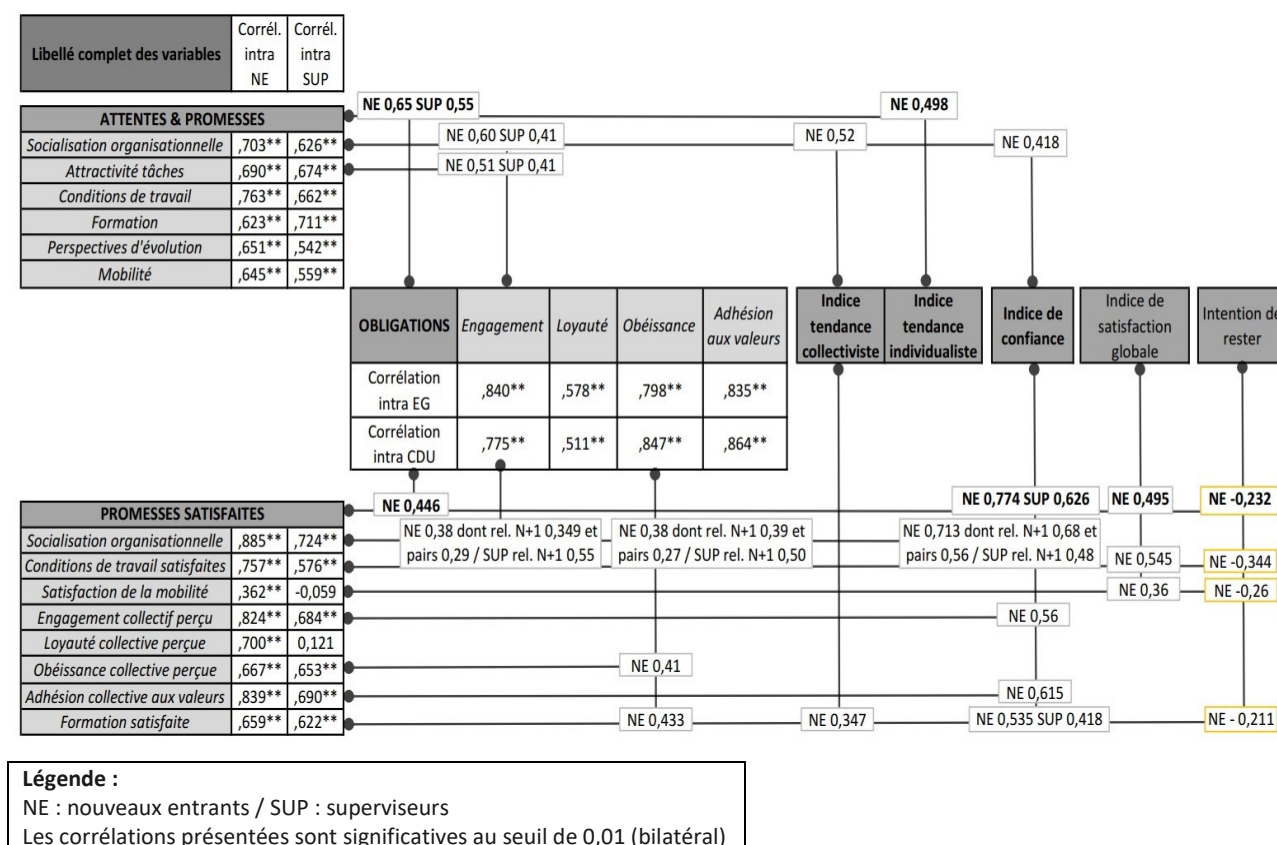


Figure 24 – Matrice des corrélations simplifiée par représentations des relations remarquables.

Les 3 variables principales sont tout d'abord déclinées par leurs sous-variables de regroupement respectives, dont la corrélation intra-thématique est indiquée par catégorie de répondants. Ainsi par exemple, il est immédiatement lisible que la variable « conditions

de travail satisfaites » est corrélée à hauteur de 0,757 pour les nouveaux entrants avec la variable principale « promesses satisfaites », alors qu'elle ne correspond qu'à hauteur de 57,6% au même ensemble pour les superviseurs.

Ces relations sont toutefois moins intéressantes pour l'objet de la recherche que ne le sont les corrélations entre d'un côté les attentes et les promesses satisfaites, de l'autre les obligations et effets produits, tels que la confiance ou l'intention de rester.

Les lignes de connexions permettent de visualiser schématiquement les corrélations remarquables et de les comparer par ailleurs directement entre nouveaux entrants et superviseurs. Il faut préciser que les corrélations entre attentes et promesses satisfaites ont été ignorées car elles apparaissent logiques pour la majorité et n'ont qu'un intérêt relatif pour l'axe de recherche. Par ailleurs, lorsqu'aucune corrélation n'apparaît entre variables, c'est que son niveau n'appelle pas de commentaire pertinent ou qu'il n'existe aucune corrélation significative. Enfin, lorsque seuls les nouveaux entrants apparaissent, il faut en déduire que les superviseurs ne sont pas concernés, ce qui est notamment le cas des corrélations négatives relevées sur l'intention de rester.

La forte corrélation déjà relevée entre les attentes et les obligations chez les nouveaux entrants s'établit à 0,65 contre 0,55 pour les superviseurs. Chez les premiers, la satisfaction des promesses vient néanmoins peser également à hauteur de 0,44 tandis que du côté des superviseurs, il n'existe aucune corrélation. Ces résultats tendent à laisser penser que les entrants fondent leurs obligations à la fois sur les attentes et la satisfaction de celles-ci, dont le taux de réalisation ne peut qu'évoluer dans le temps, alors que les managers, qui ont déjà obtenu satisfaction dans l'organisation, sont encore motivés par un certain nombre d'attentes plus que par une forme de redevabilité. Ce sentiment de redevabilité, relevé directement dans le questionnaire, n'est d'ailleurs aucunement corrélé avec l'ensemble des promesses satisfaites mais uniquement à la qualité des relations avec le supérieur hiérarchique (0,455) ainsi qu'avec les conditions de travail (0,513).

Dans le détail, c'est la socialisation organisationnelle (0,65) et plus particulièrement l'importance des relations avec le superviseur (0,60) qui comptent dans l'engagement du nouvel entrant mais aussi pour sa confiance globale (0,418) dans l'organisation. Ces liens se vérifient avec la satisfaction des promesses puisque là encore, ce sont les relations avec

le supérieur qui jouent un rôle dans l'engagement (0,38) et l'obéissance (0,38) ainsi que de manière encore plus forte sur l'indice de confiance (0,68). Dans la matrice de corrélation détaillée, c'est tout particulièrement l'équité perçue qui se corrèle avec l'adhésion au fonctionnement de l'unité (0,56), ainsi que l'estime (0,54). Ces résultats concordent avec les conclusions de nombreuses recherches qui font du superviseur un représentant important de l'ensemble de l'organisation en particulier pour la formation du CP chez le nouvel entrant (REF). Il est intéressant de relever en outre que les relations avec les pairs comptent aussi, certes dans une moindre mesure mais de manière tout aussi significative pour l'engagement (0,29), l'obéissance (0,27) et la confiance (0,59).

S'agissant du superviseur, il est essentiel de souligner l'importance attribuée à la seule relation avec son supérieur hiérarchique, corrélée à l'engagement (0,55) et à l'obéissance (0,50) mais aussi à la confiance (0,482, non reporté sur le schéma).

La qualité des conditions de travail est corrélée, seulement pour les nouveaux entrants, avec l'indice de satisfaction global (0,545), plus précisément via le niveau de réalisation de l'équilibre privé et professionnel (0,482) et le niveau de satisfaction du rythme de travail (0,48).

Si ceux-ci établissent un lien entre la qualité de la formation reçue et l'obéissance (0,433) mais aussi avec l'indice de confiance global (0,535) il apparaît essentiel de faire un focus particulier sur les sous-variables de mesures afin de distinguer quelle étape de la formation est la plus déterminante.

	FormInitRea	FormUnitRea	GuidProRea	TutPers
Engagement	0,2	0,243	0,326	0,272
Obéissance	0,246	0,333	0,255	0,381
Adhésion autres valeurs	0,273	0,245		0,288
OBLIGATIONS	0,281	0,308	0,314	0,359
NIVEAU DE CONFIANCE	0,338	0,345	0,501	0,321
Satisfaction globale	0,194	0,279	0,337	0,305
INTENTION DE RESTER	NS	NS	-0,32	NS

Figure 25 – Corrélations significatives au seuil de 0,01 entre les catégories de formation du nouvel entrant, les obligations perçues, le niveau de confiance, la satisfaction globale et l'intention de rester.

En considérant un niveau de corrélation satisfaisant à partir de 0,30, la formation initiale réalisée en école est corrélée avec le niveau de confiance et approche ce degré s'agissant de l'adhésion aux valeurs. La formation en unité est plutôt liée à l'obéissance, tout comme

le tutorat. C'est indubitablement l'accompagnement professionnel à l'arrivée en unité qui est le plus corrélé, non seulement avec l'engagement et la satisfaction globale mais surtout fortement avec le niveau de confiance.

Par ailleurs, moins il est qualitatif, moins bonne est l'intention de rester, comme le confirme la seule relation négative significative relevée.

Ces résultats résonnent particulièrement avec les conclusions de plusieurs entretiens qui soulignent l'importance de cet accompagnement prodigué par l'ensemble de la chaîne hiérarchique, au-delà du seul superviseur, plébiscité par les jeunes répondants.

Les autres corrélations négatives figurant sur le schéma portent d'ailleurs toutes sur l'intention de rester, qui diminue corrélativement aux niveaux attribués à la satisfaction des conditions de travail (-0,34), à la formation en général (-0,21) mais aussi à la satisfaction en termes de mobilité (-0,26), qui a été exprimée pour les nouveaux entrants au regard de l'appréciation qu'ils portent sur leur première affectation au plan géographique.

➤ **Questions ouvertes et à choix multiples**

10 questions dont 5 communes aux deux populations nécessitaient une réponse libre (7) ou sous la forme d'un choix sur une liste fermée (3). Elles ont permis de recueillir des données qualitatives visant à expliciter certaines réponses et à trianguler les résultats de la phase qualitative par entretien. Les réponses ont été agrégées de manière logique sous des modalités thématiques types ou rattachées à des modalités existantes lorsqu'elles en étaient très proches.

Ainsi, à l'invitation « *Décrivez librement ce qui vous plaît le plus dans le métier que vous exercez, ce qui vous motive à poursuivre* », les nouveaux entrants s'orientent très majoritairement vers la polyvalence et la diversité des missions et citent particulièrement l'aide à la population comme leitmotiv, ce en qui les superviseurs les rejoignent presque à l'unanimité en intégrant la notion de service public.

A la sollicitation inverse « *Décrivez librement ce qui vous déplaît le plus dans le métier que vous exercez, ce qui vous gêne, vous dérange ou vous interroge* », les nouveaux entrants indiquent à 23% ressentir un problème de gouvernance global et notamment le paradoxe

entre mode de fonctionnement militaire et état d'esprit plus civil déjà abordé. Viennent ensuite les problématiques d'ambiance au travail, soit portant sur un encadrement jugé défaillant, absent ou mal intentionné (16%), soit sur le mauvais état d'esprit au sein de l'unité (10%). Le manque de formation, de moyens matériels et humains ou encore le durcissement de la population gérée et la faiblesse de la réponse pénale sont cités de manière plus secondaire et avoisinent chacun les 5%. La lourdeur des procédures administratives qui génère trop de présence au bureau, évoqué par 16% d'entre eux, fait le lien avec les superviseurs qui y ajoutent en majorité la notion de missions indues (35%). Ils se disent également sous pression hiérarchique (20%) ou trouvent leur charge de travail écrasante (18%), rendant l'équilibre privé et professionnel difficile (15%). Les pourcentages exprimés le sont sur l'ensemble des répondants des deux populations (pour mémoire 247 nouveaux entrants et 41) et n'excluent pas l'absence de réponse.

Il a ensuite été demandé aux uns et aux autres ce qu'ils estimaient devoir être amélioré en école, étant entendu que les nouveaux entrants intériorisent leurs réponses alors que les superviseurs auront tendance à l'idéaliser. Sans surprise et en cohérence avec les verbatims issus des interviews, c'est le besoin de mises en situations concrètes et l'envie de réaliser des stages qui arrivent en tête (34%) ainsi que l'approfondissement des connaissances en police judiciaire (25%), ce qui correspond exactement aux souhaits principaux formulés par les superviseurs (20% pour chacune des idées). Les nouveaux entrants déplorent d'abord le fait de ne pas pouvoir choisir la subdivision d'arme départementale ou mobile en début de scolarité afin de spécialiser la formation (11%) mais aussi le fait de mélanger anciens volontaires et autres origines de recrutement (8%), les « internes » estimant être freinés, les nouveaux ayant le sentiment d'être distancés par un survol des contenus. L'encadrement est également critiqué (11%), tant sur ses qualités pédagogiques que sur les relations instaurées, en particulier sur le plan de l'équité de traitement et la distance hiérarchique, jugée trop proche.

Deux questions s'intéressaient à la notion de l'employeur et à sa représentation. La première, de forme ouverte avec champ libre, est formulée comme suit : « *Répondez spontanément : pour qui travaillez-vous ?* », la seconde invitait à « *personnifier l'employeur* » par sélection sur une liste fermée, une seule réponse étant possible.

Les résultats sont aussi éloquents que ceux obtenus lors des entretiens, la première

question prenant presque systématiquement une dimension générale et « affective » dans la désignation du « qui ? », devenant plutôt « quoi ? ».

Ainsi à la première, ce sont 55% des nouveaux entrants et 49% des superviseurs qui répondent spontanément travailler pour la population, les citoyens et les victimes. 24% des premiers et 22% des seconds désignent ensuite l'Etat, le pays ou la nation. Vient ensuite la gendarmerie nationale pour 11% et 17% puis la valeur de justice (2 et 5%) et enfin la réponse - la plus inattendue pour le chercheur - « pour soi-même », qui concerne 5 et 7% des répondants de chacune des catégories. Il est intéressant de relever que ce champ libre a produit les mêmes réponses, la même sémantique et des catégories très aisée à constituer entre les deux populations.

A la seconde, voici la répartition des sélections sur liste :

	NE		SUP	
Superviseur direct	73	30%	4	10%
Le commandant de compagnie	27	11%	8	20%
Le commandant de groupement	7	3%	8	20%
Le commandant de région	2	1%	0	0%
Le DGGN	44	18%	9	22%
Le Président de la République	32	13%	5	12%
Le Ministre de l'Intérieur	32	13%	4	10%
Le Préfet	2	1%	0	0%
L'autorité judiciaire	28	11%	3	7%
	247	100%	41	100%

Figure 26 – Fréquences comparées de la désignation de l'employeur entre les nouveaux entrants et les superviseurs.

Les nouveaux entrants choisissent à 30% leur superviseur direct, ce qui renforce sa désignation comme un représentant concret de l'employeur, bien que l'unanimité soit lointaine. La réponse des superviseurs est plus difficile à lire car plusieurs répondants ont pour superviseur direct le commandant de compagnie, du fait qu'ils commandent une communauté de brigades. Il faut donc considérer que 30% des superviseurs désignent aussi leur propre supérieur.

Jusqu'au directeur général de la gendarmerie nationale (DGGN) en personne, l'ensemble désignant un représentant de l'organisation s'établit à hauteur de 61% au total pour les

nouveaux entrants et 72% pour les superviseurs. Les modalités désignant le Président de la République, le Ministre ou le Préfet renvoient de fait à la notion d'Etat et aux décideurs de la politique de sécurité, tandis que l'autorité judiciaire (Procureur général, Parquet...) porte sur les directives locales d'application de la justice. C'est ainsi en définissant les missions prioritaires que ces acteurs extra-organisationnels sont considérés comme influençant son emploi réel.

Une question spécifiquement posée aux nouveaux entrants leur demandait de préciser quelles différences étaient perçues entre eux-mêmes et leurs camarades. 63% n'ont pas souhaité répondre alors que 20% regrettent le manque d'investissement des plus anciens, qu'ils jugent ancrés dans le passé ou usés, quand 3% relèvent simplement des différences générationnelles inconciliables, surtout dans l'usage des nouvelles technologies. 11% pointent au contraire les plus jeunes entrants, qu'ils estiment moins investis et sans valeurs. Quatre interrogations dédiées aux superviseurs portaient d'abord sur la formation interne, à commencer par la leur. A ce titre la majorité souhaite une formation dédiée à la prise de fonction et à l'exercice du commandement, notamment sur les aspects de la gestion des ressources humaines de proximité et sur la gestion administrative de l'unité, la formation existante ne répondant qu'aux besoins opérationnels. S'agissant de la formation des nouveaux entrants, la plupart considère que les tuteurs devraient être formés et bénéficier d'un temps dédié car ce rôle leur apparaît incompatible avec la charge de travail existante. Il leur a enfin été demandé de caractériser leur style de commandement au regard d'une liste. 49% se définissent comme « paternalistes », 20% comme adoptant un management participatif, 27% estiment commander par l'exemple et 5% se reconnaissent un style strict et exigeant. Cette catégorisation recoupe largement les verbatims relatifs à l'explication descendante et à l'exemplarité d'une part mais aussi les résultats obtenus en termes d'importance accordée à l'échange avec les subordonnés d'autre part. Cette question est complétée par deux précisions sur ce qu'ils attendent prioritairement des nouveaux entrants et ce qu'ils s'imposent en contrepartie vis-à-vis d'eux. Les attentes principales sont à l'écrasante majorité de l'ordre de l'attitude (82%), qu'il s'agisse de l'engagement affiché, de l'obéissance, de la disponibilité ou encore de la curiosité. Le reste mise davantage sur l'acquisition rapide des savoir-faire et de l'autonomie. En termes de réciprocité, les superviseurs convergent unanimement vers l'exemplarité formatrice et ce sans exception alors que cette question était ouverte (aucune absence de réponse).

V. Discussion théorique

L'objectif de cette recherche consistait à mesurer les différences et correspondances dans les attentes, obligations et attitudes au sein de l'organisation adoptées par les nouveaux entrants d'un côté et par leurs superviseurs de l'autre. Elle visait aussi à s'interroger sur les mécanismes amonts permettant de les expliquer, le tout dans un contexte de service public.

A. *Contingence de la mesure du CP*

Au regard de la méthodologie appliquée et du codage émergent agrégé aux codes déjà existants, il apparaît que l'approche contingente du contrat psychologique est plus pertinente que la simple utilisation des mesures proposée par Rousseau, ce que confirme l'analyse factorielle. Ce constat dressé par d'autres chercheurs particulièrement sur un terrain de recherche français (Guerrero, 2005 ; Gardody, 2016) justifie le besoin de créer des échelles de mesures et des listes d'attentes, de promesses et d'obligations adaptées à chaque situation professionnelle et culturelle.

De nombreux travaux s'appuient sur les échelles de mesures précédemment utilisées avec succès, arguant notamment des tests de fiabilité obtenus, en particulier l'alpha de Cronbach. Cette confiance présumée peut toutefois sembler surprenante au plan scientifique considérant que l'alpha de Cronbach est typiquement contingent aux résultats obtenus, donc au terrain et à la population étudiée. Sa généralisation absolue n'est pas garantie et peut non seulement générer de moins bons résultats mais également faire courir le risque de laisser de côté certaines variables essentielles.

La présente étude n'avait par ailleurs pas les mêmes objectifs que la grande majorité des recherches portant sur le CP, focalisées sur un seul phénomène tels que la violation, la réciprocité, en ne portant par ailleurs que sur une seule catégorie de répondants.

L'élargissement de la représentation pour l'objectif de comparaison poursuivi est apparu comme une condition indispensable, renforcée par les spécificités de l'organisation approchée, par son identité et son appartenance au secteur public.

S'il faut conserver à l'esprit cette contingence ainsi que le caractère individuel du contrat psychologique, qui ne peut ainsi que représenter la partie émergente constitutive de

l'échange social, il serait intéressant de se demander à l'occasion de prochaines recherches si une dimension collective peut être attribuée et identifiée en propre dans le contrat psychologique, à la manière d'un égrégoire, d'une pensée collective uniformisée.

B. Prévalence des attentes sur les promesses satisfaites

Les résultats de l'étude montrent tout d'abord que les attentes d'une part et les expériences vécues dans l'organisation d'autre part sont corrélées de manière significative, mais indépendante, de la variance de la satisfaction au travail et des attitudes adoptées, à l'image des conclusions d'Irving et Meyer (1994). Toutefois, cette indépendance est clairement à l'avantage des attentes, à travers une corrélation plus élevée de celles-ci et ce pour les deux catégories de répondants.

Cette recherche montre ainsi principalement que les phénomènes de mutualité et de réciprocité du contrat psychologique entre entrants et superviseurs semblent dépendre davantage du processus de recrutement, même informel, qui précède l'entrée dans l'organisation plutôt que de la formation initiale, même lorsqu'elle est institutionnalisée.

Nombre d'attentes, comme l'indique en particulier les entretiens réalisés, sont construites bien avant l'entrée dans l'organisation, dès le premier contact de représentation.

Ces conclusions coïncident complètement avec les travaux récents de la fondatrice historique du concept, qui remet la notion d'attente au cœur du phénomène de production des obligations perçues (Rousseau & al., 2018).

Ce processus semble particulièrement valable dans une organisation qui dispose d'une image publique et d'une mission reconnue. Elle confirme que les contrats psychologiques sont ainsi formés avant même le début de la relation d'emploi (Shore & Tetrick, 1994). Les informations transmises par l'organisation, à travers la communication de recrutement et de sélection (Lester, Kickul, & Bergmann, 2007 ; Ravlin, Liao, Morrell, Au, & Thomas, 2012 ; Shore & Tetrick, 1994 ; Thomas et al., 2010) mais aussi par la représentation fictionnelle permettent le développement d'un contrat psychologique anticipatif, basé sur les attentes (De Vos et al., 2003 ; Shore & Tetrick, 1994).

L'organisation étudiée a d'ailleurs plusieurs centaines d'années d'avance sur les "entreprises à mission" ou sur les "raisons d'être", à peine émergentes sur la dernière

décennie. Les représentations qui en découlent attirent certains profils aux traits similaires, qui se forment avant d'y entrer un précontrat psychologique déjà proche du modèle dominant en interne, bien que la caractéristique individuelle de ce dernier entraîne de multiples variations allant de l'adhésion mature à la rupture.

Les motifs de rupture chez les nouveaux entrants, dont certains peuvent être assimilés à une forme de violation du contrat psychologique précoce, sont d'ailleurs tous évoqués par comparaison avec la représentation idéale préalablement construite, avant l'entrée dans l'organisation.

Ce constat peut amener de futures recherches à reconsidérer le lien uniquement établi entre la violation du contrat psychologique et la rupture des promesses perçues et à approfondir la distinction entre attente et promesse, considérant que la première n'est pas passée par les étapes de codage, décodage ni par un message organisationnel explicite.

Chez les superviseurs, ce phénomène répond à ce qui peut être vécu comme un changement de culture organisationnel soudain et porte ainsi davantage sur le phénomène de violation des promesses.

La prévalence des attentes construites avant l'entrée dans l'organisation sur les obligations perçues et attitudes vient recroiser les conclusions de nombreuses recherches sur la sphère du travail, investie par un certain nombre d'« attentes » (Rousseau, 1995) ou le « désir de métier » (Osty, 2002) côtoie le « plaisir de travailler » (Thévenet, 2000). L'individu-sujet projette ses attentes pour exister à part entière (De Gaulejac et al., 2007) et peut y voir une « lutte pour la reconnaissance » (Honneth, 2000) au sein d'une communauté, dimension qui devient extrêmement sensée dans le contexte présentement étudié.

A travers de nombreux verbatims, peut être retrouvée cette recherche de « groupes auxquels ils peuvent appartenir, assurément et pour toujours, dans un monde dans lequel tout bouge et change, et dans lequel tout le reste est incertain » (Bauman, 2001).

Par ailleurs, la forme particulière de motivation, appelée « motivation de service public » (Perry, 2014), ou encore « éthique du bien commun » (Chanlat, 2003/b), qui s'entend généralement comme une «prédisposition individuelle à répondre à des motifs portés en premier lieu, sinon uniquement, par des institutions et organisations publiques » (Perry &

Wise, 1990) cités par Avier (2016), se retrouve au cœur des résultats tant qualitatifs que quantitatifs de cette étude, autant chez les jeunes entrants que chez les superviseurs.

C. Prévalence de l'échange social relationnel

Les résultats tendent en outre à confirmer l'importance accordée aux récompenses intrinsèques, plus forte au sein d'un secteur public à but non lucratif, rejoignant des conclusions déjà consolidées s'agissant de la composante relationnelle des CP (Bunderson, 2001).

Dans le même ordre d'idée, une étude menée en France (Guerrero, 2005) concluait au fait que les 2 composantes de l'échange social, d'une part transactionnelle, basée sur la rétribution et le contenu de l'emploi, d'autre part relationnelle, dans laquelle l'échange social joue un rôle sur le sentiment d'appartenance et l'engagement, sont importantes pour établir une relation d'emploi pérenne. Les résultats obtenus dans la présente recherche renforcent clairement cette tendance, différente des conclusions américaines (Robinson, 1994).

Elles vont même plus loin en mesurant la prévalence de l'échange social transactionnel par une corrélation plus importante entre la socialisation interne et l'engagement (0,383**) qu'entre cette dernière notion et la satisfaction en termes de rémunération (0,197**) ou de contenu (0,33**).

Par ailleurs, si elle confirme totalement l'importance de la relation entretenue avec le superviseur en sa qualité de représentant de l'organisation, cette étude pose aussi deux constats révélateurs.

Non seulement de nombreux répondants mettent en garde sur une trop grande proximité, une distance hiérarchique trop faible, en signalant des effets néfastes sur l'équité perçue, mais les résultats soulignent l'influence des pairs dans l'apprentissage organisationnel, mettant aussi l'accent sur les niveaux d'engagement et d'adhésion collectifs perçus, qui se corrélaient particulièrement avec l'indice de confiance (0,56 et 0,615).

Ces résultats ne sont pas sans rappeler les conclusions de recherche menées sur les théories LMX (Leader-Member Exchange) et TMX (Team-Member Exchange), impliquant qu'un haut degré de qualité est caractérisé par un degré élevé de confiance, de respect et d'obligations mutuelles (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Dans un LMX de haute qualité, le superviseur et l'employé adoptent des comportements qui profitent à l'autre partie au-delà des exigences formelles (Wayne, Shore, & Liden, 1997) tandis que cette qualité se détériore lorsque le superviseur perçoit que l'employé ne remplit pas ses obligations (Chen et al., 2008) ou à l'inverse lorsque l'employé perçoit un LMX faible (Chen & Eldridge, 2011 ; Eisenberger et al., 2015 ; Tannenbaum et al., 1991).

Ce que montre la présente étude est que ce phénomène existe dès l'entrée dans l'organisation et devient déterminant pour la suite, tel que le concevait déjà certains chercheurs en concluant que la perception du soutien de l'employeur émanant d'un échange relationnel qualitatif peut faciliter les processus d'acquisition d'informations par lesquels les nouveaux arrivants ajustent les deux côtés de leur contrat psychologique pour qu'il corresponde à la réalité pendant les premiers mois d'emploi et réduisent ainsi les ruptures (De Vos & Freese, 2011 ; Dulac et al., 2008 ; Morrison & Robinson, 1997).

A contrario, la majorité des recherches, même si elles reconnaissent le rôle des pairs dans le phénomène de socialisation (Jokisaari, 2013 ; Morrison, 2002), en limitent la portée et considèrent notamment que si les pairs sont d'autres jeunes entrants, l'influence est nulle du fait qu'ils ne portent pas d'information de socialisation organisationnelle.

Les conclusions de cette recherche indiquent que si les relations avec les initiés sont un moyen essentiel pour les nouveaux arrivants d'acquérir des connaissances liées au rôle et à l'organisation, lorsque ces initiés plus anciens n'ont pas le comportement conforme aux représentations de l'entrant, ils peuvent exercer une influence négative, menant parfois à la violation du contrat précoce.

Par ailleurs, considérer que l'utilité des membres de l'équipe lorsqu'ils sont d'autres nouveaux arrivants dans l'apprentissage des attentes liées au rôle et des valeurs organisationnelles serait nulle consiste à ignorer les bénéfices de l'entraide, du mimétisme et de l'identification. Plusieurs répondants, dont les superviseurs en particulier, soulignent l'importance du soutien qui s'établit entre les nouveaux entrants, leur permettant de partager l'information et de renforcer in fine leur investissement collectif comme individuel, allant jusqu'à faire bloc face à de mauvais exemples.

Cette influence mériterait d'être examinée plus précisément dans la formation du contrat psychologique.

D. Prévalence de la formation in-situ

Deux méta-analyses ont montré que lorsque les organisations mettent en place un programme de socialisation institutionnalisé, une meilleure perception de la clarté du rôle, une meilleure acceptation sociale par les pairs et une meilleure adéquation entre les valeurs de la personne et celles de l'organisation émergent (Bauer et al., 2007 ; Saks et al., 2007).

Pour autant, les présents résultats modèrent largement ces conclusions au regard des critiques négatives largement formulées à l'égard de la formation initiale reçue en école.

En effet, non seulement ce temps semble provoquer une insatisfaction globale dès l'entrée dans l'organisation mais génère aussi un nombre important de questionnements ainsi qu'un choc à l'arrivée dans le poste réel.

Seule l'adhésion aux valeurs de l'organisation semble corrélée (0,23**) ainsi que le niveau de confiance globale (0,33**).

Ces résultats conduisent à souligner l'importance de la définition du contenu car il est avéré que c'est la perception d'un programme de formation utile et répondant aux attentes initiales des recrues qui a un impact positif sur les résultats de la socialisation (Saks, 1996 ; Tannenbaum et al., 1991). Force est de constater que les critiques convergent sur le contenu, jugé trop éloigné des besoins du terrain et ce autant par les nouveaux entrants que par les superviseurs eux-mêmes, ce qui est d'autant plus grave qu'ils considèrent comme une obligation de l'organisation de leur fournir des moyens humains formés.

Pour équilibrer cette carence, c'est la formation interne réalisée dans l'emploi qui est corrélée aux obligations et plus particulièrement le tutorat (0,35**) ainsi que l'accompagnement professionnel partagé par l'ensemble des initiés (0,314**), cette dernière modalité étant fortement liée à la confiance (0,5**).

Si de nombreuses difficultés de mise en œuvre restent à surmonter, ce type de formation facilite l'apprentissage des objectifs et des valeurs de l'organisation ainsi que l'établissement de relations de travail saines, constitutifs de résultats proximaux de la socialisation (Klein & Weaver, 2000). En outre, le rôle personnel du superviseur et plus largement des supérieurs dans cette transmission est maintes fois souligné, ce qui rejoint plusieurs travaux indiquant que les effets bénéfiques du LMX peuvent être expliqués, en plus de l'échange social, par les mécanismes d'apprentissage. Les superviseurs étant les principaux représentants de

l'organisation auprès des nouveaux arrivants, les relations de qualité leur font bénéficier d'informations utiles, qu'ils sont prêts à « rembourser » par leur engagement (Chen & Eldridge, 2011 ; Jokisaari, 2013 ; Sluss & Thompson, 2012).

E. Préjugés générationnels

L'effet de groupe est souvent abordé par les répondants pour désigner le fait que les jeunes entrants se ressemblent et se rejoignent dans leurs comportements au sein de l'entité, générant parfois ce qui peut s'apparenter à une identité "générationnelle", de même que les plus anciens sont également englobés dans un ensemble critiqué.

Si de nombreux superviseurs et nouveaux entrants ont pu assimiler à ces catégories la notion de génération basée sur la cohorte de naissance, ce à quoi – en toute transparence – le chercheur a pu croire aussi un moment, force est de constater que cette définition n'est pas du tout adaptée.

Le fondement de la théorie générationnelle, attribué à Mannheim (1954) avait pour origine cette distinction sur la cohorte de naissance mais les discussions sont encore nombreuses dans la littérature scientifique sur la définition acceptable de génération, de l'identité sociale (Tajfel, 1979) à l'identité générationnelle (Joshi et al. 2010). Il paraît intéressant de se pencher sur une autre acceptation de ce terme qui porte sur "les générations comme le moment de l'entrée dans l'organisation et la durée de l'emploi", en référence à la succession dans les organisations (Joshi, Dencker et Franz, 2011).

En l'occurrence, la recherche présente fait clairement émerger cette définition car outre l'âge, l'expérience professionnelle détenue avant l'entrée dans l'institution semble être un discriminant visible.

Ce phénomène est bien expliqué par l'un des commandants d'unité interrogé qui relève qu'en l'espace de 6 ans environ, son unité qui accueillait 1 nouvel entrant par an en moyenne, en voit désormais arriver 3, 4 voire 5, ce qui pose de réels problèmes de prise en compte. Cette augmentation du volume de recrutement, fait statistique abordé plus haut, est associé à un rajeunissement de l'encadrement par le biais d'un avancement accessible plus tôt. Le remplacement de cadres par des entrants dans certains cas amplifie ce phénomène et entraîne des conséquences directes sur la qualité de la formation in situ ainsi que sur la solidité globale de l'encadrement, moins expérimenté.

L'effet sur la mutualité du contrat psychologique est visible dans les résultats et peut générer un groupe particulier, qui se reconnaît et adhère aux mêmes représentations, quitte à ce que celles-ci s'éloignent des schémas usuels, du moins de la vision des initiés.

Cette désynchronisation peut parfois aller jusqu'à une rupture du contrat psychologique, découlant sur des formes d'opposition dans l'adhésion ou l'obéissance, ainsi que par un faible engagement professionnel. La multiplication de ce phénomène à grande échelle peut dériver vers l'apparition d'une sous-culture organisationnelle, en ce sens que les entrants d'aujourd'hui sont les cadres de demain.

Les tests de comparaisons réalisés pas le T de Student notamment entre origine de recrutement des nouveaux entrants, fait apparaître le lien entre le degré d'expérience professionnel du répondant et ses représentations, entre sa maturité professionnelle et sa correspondance avec le contrat psychologique des superviseurs. Aucun lien n'est formellement établi sur la seule considération de la tranche d'âge, qui ne se corrèle aux comportements dans l'organisation que pour les plus jeunes (tranche 18-23 ans), cette corrélation s'amenuisant dès qu'il y a eu expérience, le lien entre âge et expérience professionnelle étant par ailleurs évident.

De même, les mesures de tendance individualiste dans l'organisation ne sont aucunement corrélées à l'appartenance à un groupe d'âge, contrairement à une idée répandue, vraisemblablement issue de l'interprétation et de la confusion abordée supra.

F. Identification fluctuante de l'employeur

Cette recherche a été l'occasion d'affiner l'identification de l'employeur, encore très floue dans la littérature, les uns parlant plutôt des dirigeants, les autres s'accordant à désigner le superviseur.

Les résultats recueillis indiquent premièrement une distinction claire entre l'objet idéalisé qui motive l'engagement dans l'emploi et la personnification de l'employeur.

Le représentant de l'employeur est bien le superviseur pour 30% des entrants et 30% des superviseurs eux-mêmes, qui désignent le niveau hiérarchique supérieur.

Chez les nouveaux entrants, 32% se tournent néanmoins vers un représentant de l'organisation de niveau supérieur, allant des échelons locaux de direction au directeur

national, ce que font également les managers à hauteur de 42%.

Enfin, de manière à peu près égale entre les deux catégories, environ le quart se tournent vers le décideur politique, en l'occurrence les responsables étatiques, ainsi que du côté des autorités judiciaires. Il peut être considéré par analogie quelque peu poussée que ces échelons, spécifiques à la chaîne de service public, peuvent correspondre dans le privé et dans une certaine mesure, aux échelons décisionnaires de groupe, de conseil d'administration ou d'entités (investisseurs, actionnaires) dont dépendent directement l'entreprise ou l'organisation en termes d'orientation stratégique et surtout de financement. Il est intéressant de relever que trois typologies apparaissent dans ces représentations de l'employeur : celui qui donne les ordres au sein de l'organisation, celui qui finance des résultats définis et celui qui fixe les règles normatives.

Cette dernière désignation est toutefois discutable et apparaît propre au terrain étudié mais aussi propre aux répondants ciblés, très dépendants de cette autorité au quotidien.

En revanche, les deux premières sont assez communément citées dans d'autres recherches, l'actionnaire étant souvent considéré comme le « principal » dans la théorie de l'agence.

Ces distinctions peuvent poser question quant aux effets sur le contrat psychologique car s'il est établi que ce dernier fonde la relation d'emploi réelle et quotidienne entre l'incarnation physique de l'employeur et l'employé, il n'en demeure pas moins que certaines promesses émanent directement de niveaux supérieurs, ce qui peut suggérer qu'un certain nombre d'obligations ne sont pas perçues comme dues au superviseur.

Il serait intéressant de mesurer plus précisément ces niveaux de contrat et identifier quels peuvent en être les causes et conséquences. Il est par exemple intuitivement probable que de telles représentations influent sur le comportement au travail et la relation avec le superviseur. Les témoignages recueillis en interview évoquent à plusieurs reprises une loyauté davantage tournée vers l'organisation en général ou un autre représentant que vers le superviseur en personne, d'autant plus si ce dernier ne s'approprie pas les promesses émises par les échelons supérieurs, voire affiche un désaccord, contexte qui peut faire courir un risque de rupture et de violation plus fort.

G. Limites et voies de recherche

Cette recherche présente un certain nombre de limites qui doivent être prise en compte afin de relativiser les résultats et les conclusions qui peuvent en être tirées.

➤ **Echantillonnage et biais**

Dans un premier temps, le mode d'échantillonnage retenu, que ce soit pour la collecte par entretien puis par enquête, n'est pas probabiliste. En effet, compte tenu du fait que l'objet cible spécifiquement deux sous-populations d'un plus grand ensemble, que l'échantillon des nouveaux entrants est par ailleurs prélevé sur une période chronologique déterminé, il a été nécessaire de travailler à partir d'une liste définie et de se contenter ensuite des volontaires. Cet échantillonnage par convenance était la seule in fine praticable, d'autant plus en considérant les 7 mois disponibles. Bien que cette méthode minimise en théorie la qualité des extrapolations statistiques à l'ensemble de la population d'étude, elle est tolérée. Il faut par ailleurs relever que la composition obtenue au final à travers le questionnaire, est conforme à la structure de la population d'étude, ce qui peut être assimilé à l'application d'une méthode d'échantillonnage par quotas, alors même qu'elle n'a pas été organisée.

Les modes de recueil, uniquement distanciel, que ce soit par visiophonie ou par téléphone pour la phase d'interview ou par internet pour le questionnaire ont permis des délais de réponse convenables et le paramétrage strict du questionnaire a en outre forcé une totale complétude des réponses.

Les biais d'administration ont été *a priori* évités, pour l'instrumentation en utilisant un intervalle identique et expliqué pour chaque question et s'agissant de l'effet Pygmalion (Rosenthal, 1987), l'application scrupuleuse d'un guide d'entretien qui a été scrupuleusement dépouillé de toute polarité induite doit également tendre à le réduire au maximum.

Dans le même ordre d'idée, un questionnement itératif a porté sur les biais potentiellement existants, à commencer par le biais de formulation des questions, en apportant un soin particulier au vocabulaire employé et à leur compréhension aisée, sans induction de potentielles réponses. Ce travail a été réalisé sur le questionnaire mais aussi sur le guide d'entretien semi-directif.

L'organisation du questionnaire a été pensée pour répondre aux précautions d'usage en proposant une introduction rassurante – appuyant les mails précédemment envoyés et répondants aux mêmes critères – ceci afin d'éviter notamment le biais d'anxiété qui peut exister dans le contexte étudié, selon un sens très proche de celui évoqué par Rosenberg (2009). En effet, il était impératif d'assurer l'anonymat et l'inexistence de bonne ou de mauvaise réponse ainsi que l'absence de jugement, afin d'offrir une liberté de parole, qui n'est pas dans la nature « militaire », le statut imposant un devoir de réserve, en particulier lorsqu'il s'agit de traiter des processus internes à l'organisation. L'objectif de l'enquête n'a, à cette fin, pas été dissimulé, suivant les conseils de Sawyer (1975).

Le questionnaire ayant été organisé par thématiques et selon le principe de l'entonnoir, les effets d'ordre ont été minimisés, même si la redondance volontaire de certaines questions a pu influencer. Le support utilisé pour diffuser le questionnaire comportait une option visant à modifier l'ordre des questions de manière aléatoire pour chaque répondant mais après réflexion cette méthode est plutôt apparue de nature à perturber le répondant compte tenu de la variété des questions.

S'agissant des entretiens, le biais de désirabilité sociale ne peut évidemment être écarté compte tenu du fait que seuls les volontaires ont été retenus. Intuitivement le chercheur a perçu en effet deux tendances opposées dans les répondants, à savoir positivisme et négativisme. Les premiers semblent vouloir participer en témoignant de leur belle expérience et peut être en appuyant sur les aspects positifs. Les seconds ont une revendication, une problématique ou un mal-être à verbaliser. Certains répondants ont directement verbalisé une forme de soulagement, de bien-être à pouvoir s'exprimer librement, en particulier lorsque l'approche critique était négative. Le principe de décontextualisation a été indispensable pour coder ces contributions, qui n'en demeurent pas moins riches que les autres. En tous les cas, compte tenu de la qualité professionnelle du chercheur, connue de tous les répondants - pour mémoire officier supérieur de la gendarmerie relevant toutefois d'un corps particulier non assimilé à la chaîne de commandement des unités de terrain – l'objectif d'instauration de la confiance a été atteint. A ce titre, il peut paraître utile de préciser que tous les entretiens menés en visio-conférence l'ont été sans uniforme, en civil et avec un arrière-plan neutre, la présentation personnelle insistant sur le rôle de chercheur universitaire endossé à ce moment.

➤ Validité interne

S'agissant de l'approche qualitative, la validité de construit a été volontairement recherchée à travers une méthodologie visant à s'approcher des données « enracinées » (The discovery of grounded theory, Glaser et Strauss, 1967), afin de focaliser sur l'objet de la recherche. Le recours à l'entretien individuel semi-directif, reposant sur un guide thématique en entonnoir, répond au besoin en ce sens qu'il permet de recueillir précisément les représentations des répondants via une approche systématique de chacun d'entre eux, quelle que soit leur appartenance catégorielle, qui permet notamment l'analyse horizontale. Par ailleurs, la technique de codage dit émergent ou ouvert (Strauss & Corbin, 1990) correspond bien à la démarche de théorie enracinée et complète les codes déjà identifiés par la littérature scientifique. Cependant, une étape de codage indépendant du corpus visant à rechercher une fiabilité intracodeurs, puis l'élaboration d'une liste de catégorie commune pour atteindre la fiabilité intercodeurs fait clairement défaut pour permettre de « former un tout cohérent » inattaquable (Paillé & Mucchielli, 2003). Cette précaution n'était cependant pas réalisable dans le temps imparti, d'autant plus que l'auteur n'a pas à ce stade de contacts idoines dans la communauté de la recherche en science de gestion.

Le recours à un indice de qualité du codage aurait été indiqué dans cette recherche, par exemple le coefficient kappa de Cohen (Landis & Koch, 1977) ou l'indicateur PRL (Rust & Cooil, 1994), en ce sens qu'il est plus fiable que le simple pourcentage d'accord. Son absence amoindrit la reproductibilité ou transférabilité de cette recherche.

L'auteur a cependant tout mis en œuvre pour travailler la fiabilité des outils de mesures utilisés puis des données récoltées, en écartant par exemple certains entretiens non significatifs du fait des répondants et en ayant eu recours à l'enregistrement puis à la retranscription intégrale, qu'il tient à disposition. Il a par ailleurs appliqué pour le codage des entretiens, la règle de l'exhaustivité et de l'exclusivité, en codant la totalité des verbatims et en les attribuant une seule fois à un code, observant ainsi les étapes de déconstruction / reconstruction (Deslauriers, 1987) ou décontextualisation / recontextualisation (Tesch, 2013).

L'outil de mesure utilisé pour analyser le questionnaire est également imparfait en ce sens que les variables de regroupement ont été constituées avec un certain degré de liberté par

rapport aux catégories déjà existantes, sur un modèle plus réflexif que formatif. Le chercheur a ainsi réalisé une série d'allers-retours entre les résultats et la littérature pour regrouper et renommer plusieurs fois les catégories, items et variables de regroupement, en visant à réduire les dimensions de représentation. L'étude des relations entre variables a contribué à renforcer la validité interne.

La validité interne globale est en conclusion défendue par l'ensemble des précautions présentées précédemment.

➤ **Validité externe**

Concernant la validité externe, qui repose sur la possibilité et les conditions de la généralisation (Geertz, 1973) et de la réappropriation des résultats d'une recherche, la limite réside dans la forte contextualisation des données.

Même si l'ensemble peut paraître suffisamment étayé pour asseoir cette recherche sur des données empiriques fiables et significatives au sens de Yin (2013), le terrain étudié comme son environnement nécessitait une adaptation très spécifique.

Les résultats sont de fait particulièrement contingents, ce qui peut affaiblir la généralisation du modèle. Toutefois, Un certain nombre d'items peuvent être appliqués à d'autres sujet d'étude néanmoins, cette qualité de transférabilité tendant à être confirmée par la qualité des alphas de Cronbach obtenus.

➤ **Voies de recherche**

Il est évident qu'une étude longitudinale apporterait davantage d'information, mais elle était inenvisageable dans le temps imparti du mémoire. Par le suivi d'une cohorte, il serait possible de suivre le cheminement de la transformation des attentes en promesses, l'évolution dans la satisfaction des promesses ou l'apparition de violations et surtout percevoir les effets en termes attitudinales quant aux obligations.

Concernant les relations organisationnelles entre le superviseur et l'employé, il apparaîtrait nécessaire d'interroger les autres membres de l'organisation et en particulier les cadres intermédiaires parmi les plus anciens, spécifiquement cités négativement à plusieurs titres.

De même, les officiers qui constituent une population à part, mériteraient une approche similaire intégrant la vision des dirigeants.

Une mesure plus globale des similarités existantes entre les différents contrats psychologiques pourrait renseigner sur la cohérence humaine qui forme l'organisation et sur les pistes d'amélioration de cette dernière, induisant une voie de recherche particulière sur la dimension collective du contrat psychologique.

Par ailleurs, une application de la question de recherche et de la méthode, au prix de quelques adaptations, sur d'autres terrains pourrait apporter de précieux renseignements et affermir la solidité des conclusions.

S'agissant de la formation internalisée notamment, des mesures comparatives gagneraient à être opérées dans des contextes proches, comme les armées par exemple, afin de déterminer si les mêmes conclusions apparaissent quant à la prévalence de la formation in-situ.

Concernant la relation spécifique entre le superviseur et l'employé, la question de la distance hiérarchique et de ses effets sur l'autorité, l'obéissance ou l'équité peut être extrêmement instructive. Il serait d'ailleurs intéressant de comparer avec d'autres terrains proches, telles que les forces de police militaires encore existantes en Europe, notamment pour identifier si un modérateur peut être perçu dans la culture nationale.

Sur le thème de l'identification de l'employeur enfin, de futures recherches pourraient mesurer par exemple s'il existe un lien entre le niveau de dispersion de la désignation de l'employeur et la violation du CP, ce qui constitue une hypothèse à ne pas écarter.

VI. Implications pratiques et managériales

Cette partie présente, à partir des résultats obtenus, un certain nombre de recommandations et suggestions, plus particulièrement adressées à l'organisation.

A. Réorientation pratique de la formation

Les résultats obtenus indiquent tout d'abord assez clairement la prévalence de la formation réalisée en unité par rapport à celle effectuée en école.

Les raisons tiennent d'une part à un contenu et à une organisation de l'enseignement initial perfectible, d'autre part au manque de mise en application concrète, qui peut générer un sentiment d'impréparation au premier emploi.

Par ailleurs, la formation en unité présente l'avantage de contribuer à l'installation de relations dont l'importance et l'influence ont été mesurés sur l'engagement global du nouvel entrant.

➤ Une spécialisation dès le début de formation

La première recommandation porte sur une interrogation quant au moment du choix de spécialisation, en l'occurrence sur l'orientation de l'élève-gendarme entre gendarmerie mobile et gendarmerie départementale.

Ce moment, qui a déjà été avancé dans le cursus il y a peu, est encore placé en fin de scolarité, environ un mois avant le choix de l'affectation réalisé en amphithéâtre.

Il semblerait plus judicieux de définir cette finalité beaucoup plus tôt dans le cursus de formation. A l'image de nombreuses écoles militaires, le choix pourrait être positionné après un tronc commun, réduit à ce qui est strictement identique aux deux subdivisions, dès le début de la scolarité, voire déterminé avant celle-ci à travers une information plus poussée lors du processus de sélection. L'armée de Terre par exemple, définit un certain nombre de critères lors du recrutement, qui orientent de fait le candidat vers telle ou telle spécialité, à laquelle il se prépare au moins mentalement avant son entrée en école.

Cette précision procurerait une opportunité de centrer la formation sur les requis de chacune des subdivisions. Par exemple, la proportion accordée à la « partie verte » portant sur les bases militaires communes aux armées peut être remise en question dans son volume au regard des besoins réels de l'emploi en brigade et s'accorde davantage aux futurs gendarmes mobiles. Un allègement de cette partie et une concentration sur les savoir-être

associés plus que sur la mise en pratique pour les futurs départementaux ne semble pas compromettre leur emploi in fine, la plus-value faisant clairement débat tant parmi les superviseurs que chez les nouveaux-entrants. De plus, son intérêt s'agissant de l'adhésion aux valeurs militaires est clairement remise en cause par l'analyse factorielle qui indique non seulement l'absence de corrélation mais aussi de fortes différences entre les anciens militaires et les élèves-gendarmes sur ce plan, ce qui laisse supposer que la formation reçue par les premiers et sans commune mesure sur ce point avec celle délivrée par l'institution. Si un objectif d'appropriation des valeurs militaires est recherché, alors le bloc dédié doit être au contraire largement étendu, sans obérer la spécialisation, les deux objectifs ne paraissant pas atteignables qualitativement et simultanément dans le temps imparti.

➤ **Une immersion pratique pendant la scolarité**

Le temps dégagé permettrait éventuellement de placer quelques stages pratiques d'immersion en brigades. Les modalités restent à préciser eu égard au coût engendré mais il est sans doute imaginable de répartir des stagiaires dans un certain nombre d'unités pour un temps limité et possiblement répété selon une fréquence à définir.

A titre d'exemple, sur le temps d'une à deux semaines et en regroupant 2 à 4 stagiaires par brigade, l'encadrement serait supportable et plusieurs solutions d'hébergement peuvent a priori être trouvées, les solutions dégagées en urgence lors de la période COVID et la brusque sortie d'école de milliers d'élèves-gendarme ayant prouvé la remarquable souplesse de l'institution à ce titre. Il semble d'ailleurs dommage de ne pas profiter de cette expérience dans un contexte moins contraignant et pour un objectif différent, que semblent plébisciter les commandants de brigade comme les élèves.

D'autres dispositifs ont été évoqués en entretiens et semblent prometteurs, à l'image de la simulation de brigade, dont le principe pourrait être étendu. Son fonctionnement pourrait dupliquer en temps décalé le travail réel d'une brigade proche, afin d'apporter du réalisme aux situations rencontrées sans générer de travail de conception lourd. Les cas pourraient être débriefés à la fois par les instructeurs mais aussi par les gendarmes les ayant réellement vécus, le phénomène d'identification des pairs contribuant grandement à la transmission des savoirs organisationnels.

Par ailleurs, cette immersion permettrait de corriger l'effet mesuré sur plusieurs variables chez les nouveaux entrants, toutes origines confondues, qui tend à l'autosatisfaction, à la surestimation dans l'atteinte du niveau requis pour remplir telle ou telle obligation. C'est le

cas par exemple de la disponibilité, que les jeunes entrants estiment réaliser de manière satisfaisante, alors que les superviseurs attendent davantage. Ce manque de relativisme par rapport au niveau réel nécessaire et surtout espéré par les superviseurs, est une conséquence flagrante du manque de proximité avec la réalité dès l'entrée dans l'organisation.

S'agissant de la disponibilité, le discours peut cependant être modulé du fait de l'application, depuis 2016, d'un système de comptage des heures de service, fixant notamment des maxima hebdomadaires et générant automatiquement des temps de repos physiologiques, issu d'une directive européenne sur le temps de travail de 2003. Cette norme européenne, que certaines autres forces militaires ne se sont néanmoins pas imposée, a complètement modifié, jusque dans le contrat psychologique, la notion de disponibilité. La question de son application en gendarmerie et plus largement aux forces armées a fait débat, jusqu'à la Cour de Justice de l'Union Européenne, clos définitivement en France depuis un arrêt du Conseil d'Etat de décembre 2021 qui établit son application en temps de paix.

Ainsi un nouvel entrant qui a ce schéma en tête considérera aisément – et légitimement - avoir accompli intégralement son temps de service normé, tandis que le superviseur, plus ancré dans le mode de fonctionnement pratiqué depuis des décennies, espérera retrouver cet état d'esprit qui consistait à ne pas compter ses heures.

➤ **Une réuniformisation des scolarités**

Cette thématique renvoie à la qualité pédagogique des instructeurs et aux contenus dispensés, qui semblent différents selon les écoles, tant dans le regard des nouveaux-entrants que, plus étonnant, dans celui des superviseurs, parmi lesquels certains trouvent une différence systématique entre les promotions sorties de telle ou telle centre.

Cela pose la question de la sélection des instructeurs, sur leur formation et sur leur expérience. Plusieurs élèves regrettent de ne pouvoir s'identifier, considérant que les expériences détenues sont datées et éloignées des réalités actuelles. D'autres se plaignent plutôt de la relation avec les cadres, souvent jugée trop proche voire inique, ce qui peut indiquer une mauvaise prise en compte du rôle de l'instructeur et de la distance indispensable en tant que premier représentant de la hiérarchie.

S'agissant du contenu, les hésitations ou désaccords plusieurs fois cités entre les formateurs sur les apprentissages témoignent d'une imprécision sur les objectifs et les méthodes.

➤ **Un tutorat partagé**

Force est de constater la grande disparité de la qualité du tutorat, dépendant principalement de la disponibilité du cadre désigné.

A contrario, de nombreux répondants insistent sur l'investissement partagé par l'ensemble des gradés, qui possèdent chacun une parcelle de savoir intéressante, ainsi que sur le rôle du commandant d'unité.

Ces écarts se vérifient par les chiffres, puisque l'accompagnement global est estimé plus satisfaisant que le tutorat en lui-même par les nouveaux entrants.

Considérant ces tendances, il pourrait être judicieux d'impliquer officiellement l'ensemble de la chaîne dans l'accueil et l'accompagnement des jeunes entrants, en allant jusqu'à rendre plus collégiale la production de l'avis rendu lors de la décision d'attribution du certificat d'aptitude. Cette modalité viendrait harmoniser un état de fait et permettrait au commandant de brigade de disposer d'une vision plus partagée, en valorisant par ailleurs l'investissement collectif. La charge individuelle de tuteur disparaîtrait et avec elle, les disparités, les effets relationnels ou autres désengagements délétères, ainsi que le sentiment de surcharge individuel plusieurs fois signalé.

Cet effort gagnerait par ailleurs à être soutenu par la mise en œuvre généralisée de journées de formation thématiques obligatoires, au niveau de chaque compagnie, certains groupements pratiquants déjà de la sorte avec d'excellents résultats.

L'investissement perçu par l'élève-gendarme est rendu en termes d'engagement, de confiance, ainsi que dans la qualité produite.

B. Recalibrage du mode de recrutement

L'un des enseignements de cette étude amène à constater que les nouveaux entrants qui ont eu une expérience professionnelle antérieure correspondent davantage aux attendus des superviseurs et présentent une plus grande proximité avec leur propre contrat psychologique.

En gendarmerie, cela concerne les élèves-gendarmes issus soit de l'organisation, où ils ont précédemment servi sous statut contractuel à un niveau de responsabilité inférieur, soit d'une autre armée, d'une administration ou encore du civil.

A l'inverse, les plus jeunes entrants, recrutés en sortie de scolarité, paraissent avoir davantage de divergences en termes d'attitude et s'adaptent plus lentement, atteignant

l'objectif d'autonomie poursuivi par nombre de commandants d'unité interrogés.

Partant de ce constat et considérant par ailleurs la part représentée par les gendarmes adjoints volontaires dans le recrutement interne des sous-officiers de gendarmerie, il peut être intéressant de se demander si la seule condition de diplôme du baccalauréat est suffisante pour l'accès au concours externe et si un an de service suffit pour le recrutement interne.

➤ **Un recrutement externe plus exigeant**

S'agissant du recrutement externe, au regard de la maturité indispensable à l'exercice du métier, peut-être serait-il judicieux d'augmenter le niveau à BAC+2, à l'image de plusieurs concours d'accès à la catégorie B de la fonction publique - à laquelle est assimilée le corps de sous-officier de la gendarmerie - ou encore d'exiger une expérience professionnelle minimum, encore que cela suppose de déterminer quel emploi peut être considéré comme une expérience valable.

Ces évolutions entraîneraient un bond qualitatif de la ressource extérieure, dont l'âge moyen augmenterait, serait lié à un niveau scolaire plus élevé à minima et a priori à une plus grande maturité.

➤ **Un recrutement interne plus qualitatif**

S'agissant du recrutement interne, un effet similaire pourrait être recherché en augmentant la durée de service requise, à un minimum de 2 ans par exemple. Cette exigence pourrait correspondre à une forme de validation des acquis par l'expérience, étant rappelé que les gendarmes adjoints sont recrutés sans condition de diplôme. L'accès des réservistes devrait être revu également et indexé sur les conditions du recrutement externe ou répondre à une exigence en matière d'expérience professionnelle.

Un tel changement devrait être pensé dans une optique de revalorisation globale, y compris indiciaire, visant à fournir une base exécutive de meilleure qualité.

➤ **Emergence d'un recrutement direct des cadres intermédiaires**

Bien évidemment, face au besoin massif de recrutement des prochaines années, une telle modification qui tend à durcir les conditions d'accès peut légitimement faire craindre aux décideurs de mettre en péril l'attractivité, au risque de ne pas atteindre les volumes cibles.

Pourtant, il est plus que jamais essentiel de réfléchir à ce que l'organisation veut être au plan de ses ressources humaines pour les 15 à 30 prochaines années, étant entendu que près de 50% de ses effectifs vont être renouvelés dans les 5 ans à venir.

Une solution intermédiaire, peut-être moins anxiogène pour la gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et compétences (GPEEC), consisterait à conserver les modalités actuelles en créant parallèlement une voie d'accès, puis un cursus de formation dédié, visant à générer les cadres intermédiaires nécessaires face à l'afflux de jeunes entrants, faisant souvent déjà défaut. Une expérimentation appelée « école des gradés » a été lancée il y a quelques années, sur un nombre réduit de recrutements principalement opérés auprès des armées, par transferts de cadres expérimentés souhaitant changer de d'environnement. Cette idée pourrait être étendue à un plus large panel d'expériences professionnelles ciblées, assortis de tests de sélection rigoureux. Les incidences devraient toutefois être anticipés avec précision concernant l'insertion de ces gradés dans le corps existant, comparativement aux règles d'avancement en vigueur, afin de maintenir l'équité.

C. Réaffirmation de la culture organisationnelle

De manière plus globale enfin, cette recherche fait remonter un certain nombre d'insatisfactions ou de freins qui ont pour origine la culture organisationnelle (Schein, 1985 ; Johnson et Scholes, 2005) ou la culture d'entreprise (Thévenet, 2003). Cette dernière vit avec l'entité et il est normal qu'elle évolue en fonction des changements qui s'opèrent dans son environnement. Cependant, le changement doit être accompagné à un degré plus ou moins fort selon qu'il s'agit d'une modification profonde ou anecdotique, or tant les résultats de cette recherche que d'autres et en particulier les travaux en sociologie de François Dieu portant sur la gendarmerie nationale (2002, 2008), tendent à illustrer une transformation profonde inhérente à certains facteurs abordés en introduction.

Sur le plan du contrat psychologique, il est clair que le problème se situe dans le paradoxe maintes fois évoqué entre les exigences formelles du statut militaire et l'application plus souple du New Public Management.

Ce modèle managérial qui a vu le jour dans les années 80 s'est imposé peu à peu dans la plupart des administrations des pays de l'OCDE. En France, les armées ont globalement résisté jusqu'à l'avènement de la loi organique relative aux lois de finance du 1^{er} août 2001 (LOLF), qui a de fait imposé un modèle managérial issu du privé à l'ensemble du secteur public. Ce modèle repose sur des principes issus de la théorie du « public choice », à savoir la désagrégation, la concurrence et l'incitation, en éclatant les hiérarchies monolithiques et en rationalisant les coûts et en prônant un système de motivation non plus basé sur l'éthos du secteur public, mais sur un système d'incitation lié à l'atteinte de performances et d'indicateurs statistiques.

De nombreux auteurs français ont alerté sur les dérives de ce système et ses incompatibilités avec l'esprit initial du service public, ainsi que ce qu'il provoque au plan du management des hommes (par exemple Pesqueux, 2006 ; Rivière, Commeiras, Loubière, 2019). La gendarmerie nationale en a progressivement et modestement adopté quelques pans, jusqu'en 2009, lors de sa bascule au sein du ministère de l'Intérieur, plus enclin à appliquer ce modèle.

Il paraît évident que ce ne sont ni plus ni moins que ses effets qui sont cités par les membres de l'institution et en particulier par les superviseurs. Ces derniers se retrouvent en effet, comme l'ensemble de la chaîne hiérarchique, à devoir composer avec d'un côté un modèle ancré dans les traditions militaires et gendarmiques - rigoureuses, tournées vers la vocation et la dédication au service du public, inscrivant le sacrifice suprême comme prix ultime à payer s'il le faut au nom de la mission, exigeant une obéissance loyale librement consentie en toute circonstance – et de l'autre un modèle qui cultive l'efficacité socio-économique en rationalisant au maximum les coûts, dont le coût humain, à travers la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines qui privilégie désormais le contractualisme relationnel dans tous ses aspects (Pesqueux, 2006) : contrats d'objectifs, contractualisation de la mobilité, contrats de service, gestion formalisée des conflits...

Ces modalités constituent pour beaucoup non seulement une rupture avec les pratiques passées, mais pour d'autres une violation des représentations construites car ce mode de fonctionnement, trop neuf, n'est pas encore associé à l'imaginaire collectif caractérisant la gendarmerie nationale.

Les instances de gouvernance sont ainsi directement critiquées par plusieurs répondants sur cette imprécision, cette politique du « en même temps » perçue jusque chez les nouveaux entrants, dans la moindre brigade.

Un positionnement plus clair, privilégiant l'une ou l'autre de ces modalités difficilement conciliables à plusieurs titres, gagnerait à être adopté et traduit par des mesures concrètes, qui peuvent aller du mode de commandement à appliquer avec le soutien des échelons supérieurs, à un nouveau recentrage sur le cœur de métier.

Premièrement, sans revenir sur les verbatims parlants qui ont été collectés, un commandant de brigade peut aujourd'hui avoir le sentiment qu'il lui est demandé sur la plan managérial de « cheffer », d'ordonner, d'organiser et de trancher, tout en s'exposant au risque tangible de se le voir reprocher, via la mise en cause de n'importe lequel de ses subordonnés ou par sa hiérarchie, incluant les instances parallèles.

Deuxièmement, la multiplication des tâches secondaires, du nombre de priorités fixées simultanément ou encore du nombre d'actes administratifs dans la procédure judiciaire, sont considérés comme de véritables transformations de l'emploi, comme des obstacles chronophages à la mission originelle, imputés par tous les répondants à une direction qui paraît accepter ce que d'autres services ne font pas ou n'investit pas assez fermement dans les négociations interministérielles, en particulier en matière de simplification.

La poursuite des efforts poursuivis à ce titre par l'échelon central ainsi que par les acteurs locaux en lien avec les parquets devraient contribuer à améliorer la situation, influant sur la perception des promesses satisfaites, en particulier s'intégrant à la qualité des conditions de travail dont la corrélation avec les obligations a clairement été mesurée.

Pour conclure, le rédacteur a parfaitement conscience que cette dernière partie pourra générer diverses réactions tant auprès des lecteurs du monde universitaire et de la recherche - qui y trouverons une forte contingence – qu'auprès des membres de l'Institution qui pourraient y voir une sorte de prétention réformatrice.

Il n'en est rien et le chercheur, membre de l'organisation par ailleurs, a veillé tout au long du processus à remettre en question ses perceptions antérieures, à objectiver et à prendre du recul par la généralisation et la seule observation des résultats, issus d'une méthodologie stricte.

Il a en outre parfaitement conscience des difficultés de mise en œuvre potentielle de certaines propositions, en ce sens que l'organisation dépend de textes légaux et réglementaires dont la modification nécessite un lourd travail préalable, le secteur public ne possédant pas en ce sens la souplesse que pourrait avoir une entité privée.

Néanmoins, il lui semblait impensable de conclure sans tenter d'apporter des pistes concrètes d'optimisation issues de son travail.

Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. Dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, p. 267-299). Academic Press.
- Adánez, G. P. et González, A. R. D. (2010). Fiabilidad y validez. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 67-74.
- Arnold, J. (1996). *The psychological contract: a concept in need of a closer scrutiny?*. Loughborough University Business School.
- Aselage, J. et Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior - J ORGAN BEHAV*, 24, 491-509.
- Avier, G. (2016). Attachement émotionnel et contrat psychologique. L'exemple des comportements organisationnels des cadres dirigeants dans les administrations territoriales. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXII(54), 103-127.
- Bauer, T., Morrison, E. et Callister, R. (1998). Socialization Research: A Review and Directions for Future Research. *Management Faculty Publications*, 16.
- Bauman, Z. (2001). Identité et mondialisation. *Lignes*, 6(3), 10-27.
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctor's responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741.
- Burns, T. et Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation* (1^{re} éd.). Oxford University PressOxford.
- Chanlat, Jean-F. (2003). L'action publique, l'éthique du bien commun, l'efficacité et l'efficience: un regard croisé.
- Chao, G., O'Leary-Kelly, A., Wolf, S., Klein, H. et Gardner, P. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chen, J. et Eldridge, D. (2011). The missing link in newcomer adjustment: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *International Journal of Organizational Analysis*, 19, 71-88.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. et Zhong, L. (2008). Reactions to psychological contract breach: A dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 527-548.
- Churchill, G. A. et Peter, J. P. (1984). Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 21(4), 360-375.
- Cooper-Thomas, H. et Anderson, N. (2006). Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. et Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M et Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 150-164.
- Dabos, G. et Rousseau, D. (2013). Psychological Contracts and Informal Networks in Organizations: The Effects of Social Status and Local Ties. *Human Resource Management*, 52.
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J. et Lester, S. W. (2001). An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation and employment status. *Journal of Managerial Issues*, 13, 102-118.

- De Vos, A. et Freese, C. (2011). Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 84(2), 288-314.
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H. et Hoe, R. (2015). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior*, 37, n/a-n/a.
- Deslauriers, J.-P. (1987). L'analyse en recherche qualitative. *Cahiers de recherche sociologique*, 5, 145.
- de Vos, A., Buyens, D. et Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537-559.
- Dieu, F. (2008). *Sociologie de la gendarmerie*. L'Harmattan.
- Drucker, P. (2012). *The Practice of Management* (0 éd.). Routledge.
- Dubet, F. (2002). *Le déclin de l'institution*. Seuil.
- Gardody, J. (2016). La formation et la violation du contrat psychologique : quels processus cognitifs ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 235(4), 3-26.
- Gauléjac, V. de, Taboada Leonetti, I., Blondel, F. et Boullier, D.-M. (2007). *La lutte des places: insertion et désinsertion* (Nouvelle éd). Desclée de Brouwer.
- Geertz, C. (1998). La description dense. *Enquête. Archives de la revue Enquête*, (6), 73-105.
- Gélinier O., (1968), *La Direction Participative par Objectifs. Un style de direction ambitieux, qui motive et perfectionne les hommes pour accomplir la réussite commune*. Ed. Hommes et Techniques.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (2017). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (1^{re} éd.). Routledge.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graen, G. B. et Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graen, G. et Scandura, T. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Guerrero, S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(1), 112-144.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 649-664.
- Hall, R. H., Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W. (1968). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 180.
- Haueter, J. A., Macan, T. H. et Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 20-39.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Honneth, A. (2002). *La lutte pour la reconnaissance*. Ed. du Cerf.
- Ilieva, J., Baron, S. et Healey, N. (2002). Online surveys in marketing research: Pros and cons. *International Journal of Market Research*, 44, 361-376+382.
- Jakubowski, S. (2003). Le commandement de l'armée : professionnalisation et changement. *Les Champs de Mars*, 13(1), 125-149.
- Jakubowski S., Gervais J., Chapier I., Picon C., (2004), *De l'institution à l'organisation de la gendarmerie : les effets induits sur le métier de gendarme*, Paris, Les Documents du C2SD.
- Jakubowski, S. (2011). L'institution militaire confrontée aux réformes organisationnelles: *L'Année sociologique*, Vol. 61(2), 297-321.

- Jakubowski, S. (2013). Le recrutement des gendarmes adjoints volontaires, un exercice sous tension. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (121), 17-37.
- Johnson G., Scholes H., (2005), « Stratégique », Publi-Union Editions, Paris
- Jokisaari, M. (2013). The role of leader–member and network relations in newcomers' role performance. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 96-104.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G. et Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities. *The Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.
- Joshi, A., Dencker, J. et Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior - RES ORGAN BEH*, 31
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. et Barrick, M. R. (1999). THE BIG FIVE PERSONALITY TRAITS, GENERAL MENTAL ABILITY, AND CAREER SUCCESS ACROSS THE LIFE SPAN. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.
- Kaplan, N. et Blau, P. M. (1956). The Dynamics of Bureaucracy: A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 121.
- Klein, H. J. et Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47-66.
- Kozlowski, S. et Klein, K. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. Dans *Multi-level theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (p. 3-90).
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K. et Adis, C. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43.
- Lambert, L. S., Edwards, J. R. et Cable, D. M. (2003). Breach and Fulfillment of the Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views. *Personnel Psychology*, 56(4), 895-934.
- Landis, J. R. et Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C. et Boudrias, J.-S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 528-538.
- Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W. (1976). *Organization and environment: managing differentiation and integration* (6. print). Grad. School of Business Administration, Harvard Univ.
- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C. et Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201-226.
- Lehmann, D. R. (1989). *Market Research and Analysis*. Irwin.
- Lester, S. W., Kickul, J. R. et Bergmann, T. J. (2007). Managing Employee Perceptions of the Psychological Contract Over Time: The Role of Employer Social Accounts and Contract Fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 191-208.
- Liao, H. et Rupp, D. E. (2005). The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242-256.
- Liden, R., Bauer, T. et Erdogan, B. (2004). The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employee and employer: Implications for employee socialization, leaders, and organizations. (p. 226-252).
- Liden, R., Sparrowe, R. et Wayne, S. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15.
- Likert, R. et Bowers, D. G. (1969). Organizational theory and human resource accounting. *American Psychologist*, 24(6), 585-592.
- Lourau, R. (1973). Analyse institutionnelle et question politique. *L'Homme et la société*, 29(1), 21-34.

- Major, D., Kozlowski, S., Chao, G. et Gardner, P. (1995). A Longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-431.
- Mannheim, K., Mauger, G., Perivolaropoulou, N. et Singly, F. de. (2011). *Le problème des générations* (2e éd.). A. Colin.
- Montes, S. D. et Zweig, D. (2009). Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1243-1260.
- Morrison, E. W. et Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Moskos C. C., (1987), « La banalisation de l'institution militaire. L'armée américaine : du modèle institutionnel au modèle industriel », *Futuribles*, 111, 27-37.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* (2^e éd.). Routledge.
- Olson, J. M., Roese, N. J. et Zanna, M. P. (1996). Expectancies. Dans A. W. Kruglanski et E. T. Higgins (dir.), *Social Psychology: A Handbook of Basic Principles* (p. 211-238). Guilford Press.
- Ostroff, C. et Kozlowski, S. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Osty, F. (2002). *Le désir de métier: engagement, identité et reconnaissance au travail*.
- Oviedo, H. C. et Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. [An Approach to the Use of Cronbach's Alfa.]. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34, 572-580.
- Padioleau, J. G. (2002). *Le réformisme pervers: le cas des sapeurs-pompiers*. Presses universitaires de France.
- Paillé, P. (2011). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, (23), 147-181.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*.
- Payne, A., Storbacka, K. et Frow, P. (2007). Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96.
- Perry, J. (2014). The Motivational Bases of Public Service: Foundations for a Third Wave of Research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36, 34-47.
- Perry, J. et Wise, L. (1990). The Motivation Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Pesqueux, Y. (2006). *Le " nouveau management public " (ou New Public Management)*. Workpaper, HAL.
- Ravlin, E. C., Liao, Y., Morrell, D. L., Au, K. et Thomas, D. C. (2012). Collectivist orientation and the psychological contract: Mediating effects of creditor exchange ideology. *Journal of international business studies : JIBS ; a publication of the Academy of International Business and the Western Business School*, 43(8).
- Reichers, A. E. (1987). An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *The Academy of Management Review*, 12(2), 278.
- Rivière, A., Commeiras, N. et Loubès, A. (2019). Nouveau Management Public, tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°112(2), 3.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. et Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L. et Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Roehling, M. V. (2008). An Empirical Assessment of Alternative Conceptualizations of the Psychological Contract Construct: Meaningful Differences or "Much to do about Nothing"? *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 20(4), 261-290.

- Rosenberg, M. (2009). The Conditions and Consequences of Evaluation Apprehension. *Artifacts in behavioral research*, 211-263.
- Rosenthal, R. (1987). « Pygmalion » Effects: Existence, Magnitude, and Social Importance. *Educational Researcher*, 16(9), 37-41.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE Publications, Inc.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(4), 511.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D. et Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098.
- Rousseau, D. M. et Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rubenstein, A., Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C. et Song, Z. (2013). Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *The Academy of Management Journal*, 56, 1104-1124
- Rust, R. T. et Cooil, B. (1994). Reliability measures for qualitative data: Theory and implications. *Journal of Marketing Research*, 31, 1-14.
- Saks, A. et Ashforth, B. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior - J VOCAT BEHAV*, 51, 234-279.
- Saks, A. M. (1996). The Relationship Between the Amount and Helpfulness of Entry Thaining and Work Outcomes. *Human Relations*, 49(4), 429-451.
- Sawyer, A. G. (1975). Demand artifacts in laboratory experiments in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 1, 20-30.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Sharpe, A. Organization change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutalism, 2007, Thesis.
- Shore, L. M. et Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. Dans *Trends in organizational behavior, Vol. 1*. (p. 91-109). John Wiley & Sons.
- Sluss, D. et Thompson, B. (2012). Socializing the newcomer: The mediating role of leader–member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 114-125.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory, 2nd ed* (p. xiii, 312). Sage Publications, Inc.
- Strauss, A. et Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (p. 270). Sage Publications, Inc.
- Sutton, G. et Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(4), 493-514.
- Tajfel, H. (1979). Individuals and groups in social psychology*. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 18(2), 183-190.

- Tangirala, S. et Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. et Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.
- Tekleab, A. G., Orvis, K. A. et Taylor, M. S. (2013). Deleterious Consequences of Change in Newcomers' Employer-Based Psychological Contract Obligations. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 361-374.
- Tekleab, A. G. et Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585-608.
- Tesch, R. (2013). *Qualitative Research: Analysis Types and Software* (0 éd.). Routledge.
- Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler: favoriser l'implication des personnes* (2e tirage). Éd. d'Organisation.
- Thévenet M., (2003), « La culture d'entreprise », Presses Universitaires de France, Paris.
- Thomas, H. D. C. et Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Tomprou, M. et Nikolaou, I. (2013). Exploring the role of social influence in promise beliefs and information acquisition among newcomers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 408-422.
- Turnley, W., Bolino, M., Lester, S. et Bloodgood, J. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29, 187-206.
- Vandenberg, R. J. et Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3, 4-69.
- Vos, A., Buyens, D. et Schalk, R. (2004). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract- Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13.
- Vos, A., De Stobbeleir, K. E. M. et Meganck, A. (2009). The Relationship Between Career-Related Antecedents and Graduates' Anticipatory Psychological Contracts. *Journal of Business and Psychology*, 24, 289-298.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. et Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Weber, M. (2013). *La domination* (traduit par I. Kalinowski et Y. Sintomer). la Découverte.
- Woodrow, C. et Guest, D. E. (2017). Knowledge acquisition and effective socialization: The role of the psychological contract. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 90(4), 587-595.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (Sixth edition). SAGE.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. et Bravo, J. (2007). THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH ON WORK-RELATED OUTCOMES: A META-ANALYSIS. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

Sommaire détaillé

I.	Introduction	5
A.	Thématique générale et terrain.....	5
B.	Problématique, question de recherche et objectifs	8
C.	Cadre conceptuel et méthodologique	10
II.	Etat de l'art.....	11
A.	Le contrat psychologique (CP)	11
B.	La formation précoce, initiale et continue du CP	12
C.	Rôle des messages organisationnels.....	13
D.	Rôle de la socialisation interne	15
E.	Intérêts, effets et conséquences du contrat psychologique	16
F.	Distinction entre réciprocité, mutualité et convergence	17
G.	Désignation de l'employeur	19
III.	Méthodologie.....	20
A.	Données secondaires	21
➤	Chiffres clés.....	21
➤	Recrutement.....	22
➤	Formation initiale	25
B.	Entretiens.....	27
C.	Questionnaires	33
➤	Echantillons et mode d'administration	33
➤	Outil de mesure	33
➤	Analyses	37
IV.	Résultats.....	41
A.	Entretiens.....	41
➤	Statistiques globales du codage	41
➤	Analyse catégorielle des verbatims	44
B.	Questionnaires	113
➤	Echantillons :.....	113
➤	Fiabilité :	115
➤	Comparaisons :	119
➤	Corrélations	131
➤	Questions ouvertes et à choix multiples	138

V. Discussion théorique.....	142
A. Contingence de la mesure du CP	142
B. Prévalence des attentes sur les promesses satisfaites	143
C. Prévalence de l'échange social relationnel.....	145
D. Prévalence de la formation in-situ	147
E. Préjugés générationnels	148
F. Identification fluctuante de l'employeur	149
G. Limites et voies de recherche.....	151
➤ Echantillonnage et biais.....	151
➤ Validité interne	153
➤ Validité externe.....	154
➤ Voies de recherche	154
VI. Implications pratiques et managériales.....	156
A. Réorientation pratique de la formation.....	156
➤ Une spécialisation dès le début de formation.....	156
➤ Une immersion pratique pendant la scolarité.....	157
➤ Une réuniformisation des scolarités.....	158
➤ Un tutorat partagé.....	159
B. Recalibrage du mode de recrutement	159
➤ Un recrutement externe plus exigeant	160
➤ Un recrutement interne plus qualitatif	160
➤ Emergence d'un recrutement direct des cadres intermédiaires	160
C. Réaffirmation de la culture organisationnelle	161
Bibliographie	165
Sommaire détaillé	171
Table des annexes.....	173

Table des annexes

Numéro d'annexe	Description
<u>1</u>	Visuel officiel Gendarmerie Départementale, Gendarmerie Nationale, 2019
<u>2</u>	Plaquette officielle ressources humaines, chiffres clés 2021, Gendarmerie Nationale
<u>3</u>	Plaquette officielle recrutement sous-officier de gendarmerie, Gendarmerie Nationale
<u>4</u>	Carte des écoles et centres de formation nationaux, Gendarmerie Nationale
<u>5</u>	Guide d'entretien semi-directif
<u>6</u>	Mailing sondage interne
<u>7</u>	Questionnaire nouveaux entrants, sous Google Forms
<u>8</u>	Questionnaire superviseurs, sous Google Forms
<u>9</u>	Codage intégral des entretiens
<u>10</u>	Calcul détaillé de l'alpha de Cronbach sur les réponses nouveaux entrants, sous SPSS
<u>11</u>	Calcul détaillé du test T de Student sur les variables principale et de regroupement, sous SPSS.
<u>12</u>	Calcul détaillé du test T de Student sur les variables de mesure, sous SPSS
<u>13</u>	Extrait de l'analyse de variance (ANOVA), sous SPSS
<u>14</u>	Graphiques de comparaisons des moyennes par catégories, toutes variables
<u>15</u>	Matrice des corrélations sur variables principales et de regroupement